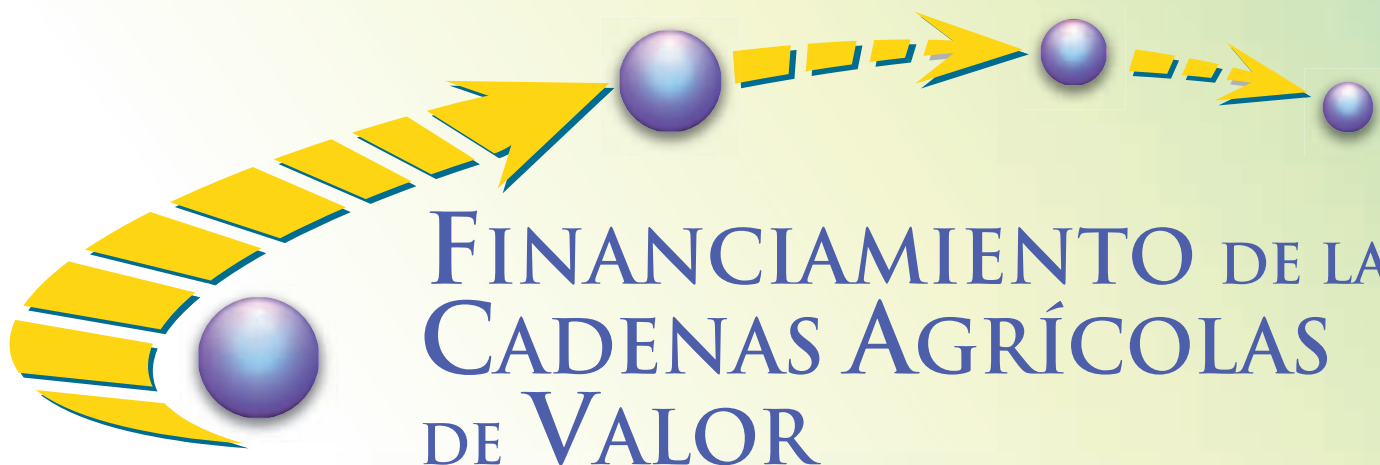


II FORO ~ 2010



FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE



II Foro - 2010

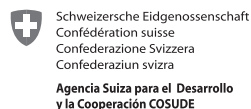
FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR

Rodolfo Quirós
Editor

Resumen del seminario

“Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor”

Costa Rica - 22 al 24 de febrero del 2010



338.1

S612f

Seminario (2 : 2010 : San José)

Financiamiento de las cadenas agrícolas de valor / editado por Rodolfo Quirós. -- San José, C. R. : Academia de Centroamérica, 2010.

xxiv, 212 p. : il. ; 28 cm.

ISBN 978-9977-21-093-3

1. AGRICULTURA - ASPECTOS ECONÓMICOS. 2. AGRICULTURA Y FINANCIACIÓN. 3. ESTABILIDAD MONETARIA - COSTA RICA. I. Quirós Rodríguez, Rodolfo. II. Academia de Centroamérica. III. Título..

Diagramación: Luis Fernando Quirós Abarca

Portada: Luis Fernando Quirós Abarca

Imagen gráfica: Gilbert Solano

Traducción: Pilar Picado y Gabriele Baker Manley

SBN 978-9977-21-093-3

©FAO y Academia de Centroamérica, 2010 (versión en español)

©FAO y Academia de Centroamérica, 2010 (versión en inglés)

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

Todos los derechos reservados. La FAO fomenta la reproducción y difusión parcial o total del material contenido en este producto informativo. Su uso para fines no comerciales se autorizará de forma gratuita previa solicitud. La reproducción para la reventa u otros fines comerciales, incluidos fines educativos, podría estar sujeta a pago de derechos o tarifas. Las solicitudes de autorización para reproducir o difundir material de cuyos derechos de autor sea titular la FAO y toda consulta relativa a derechos y licencias deberán dirigirse por correo electrónico a: copyright@fao.org, o por escrito al:

Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en Materia de Publicaciones Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión FAO Viale delle Terme di Caracalla 00153 Roma, Italia © FAO 2010.

Reservados todos los derechos

Hecho el depósito de Ley

Impreso por Litografía e Imprenta LIL, S.A.

Apartado 75-1100 Tibás

San José, Costa Rica

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	XIII
PREFACIO.....	XV
INTRODUCCIÓN	
<i>Calvin Miller</i>	XVII
CAPÍTULO 1	
EL FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR. CUATRO AÑOS MÁS TARDE	
<i>Ken Shwedel</i>	1
A. EL ENTORNO HACE CUATRO AÑOS.....	3
B. LA CRISIS	6
C. FRENTE AL FUTURO, ¿QUÉ HEMOS HECHO?.....	10
D. LOS RETOS.....	13
1. La crisis alimentaria	13
2. Sostenibilidad	14
E. NUEVA DEFINICIÓN DE CADENAS	15
F. ¿QUÉ HEMOS APRENDIDO?.....	17
G. OBSERVACIONES FINALES.....	18
CAPÍTULO 2	
LECCIONES APRENDIDAS EN EL FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR	
<i>Calvin Miller, Anita Champion, Mark D. Wenner y Ajai Nair</i>	21
A. PRODUCTOS FINANCIEROS, MODELOS OPERATIVOS E INNOVACIONES	
<i>Calvin Miller</i>	23
1. Las cadenas agrícolas como instrumento para operar	23
2. Instrumentos financieros	25
3. Modelos de negocio de CAV	26
4. Experiencias e innovaciones en financiamiento de las CAV	28
5. Lecciones y recomendaciones	31
B. OCHO LECCIONES DEL FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR EN HONDURAS Y NICARAGUA	
<i>Anita Champion</i>	33
1. Consolidación de la cadena.....	33
2. Asistencia técnica.....	36
3. Reducción de riesgos y acceso a financiamiento.....	37
4. El papel de los bancos.....	38

VI

5. Instituciones de microfinanzas.....	39
6. Financiamiento de la empresa líder.....	39
7. Alianzas entre instituciones financieras y empresa líder.....	41
8. Entorno propicio.....	41
C. ELEMENTOS CLAVE EN LA EXPANSIÓN Y FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS DE VALOR	
Mark D. Wenner.....	42
1. Tipos de financiamiento.....	42
2. Factores clave.....	43
3. Desafíos.....	45
4. Respuestas tentativas.....	45
D. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO EN LAS FINANZAS AGROPECUARIAS.	
LECCIONES DE ALGUNOS GRANDES OFERENTES	
Ajai Nair.....	47
1. Esquema del estudio.....	48
2. Preguntas clave de la investigación.....	48
3. Instituciones estudiadas.....	49
4. Hallazgos.....	51
5. Innovación.....	53
6. Conclusiones.....	53

CAPÍTULO 3

MODELOS DE FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR.

PERSPECTIVA DE LOS ACTORES EN LAS CADENAS

Lamon Rutten, Ricardo Galindo, Edwin Vargas, Rosalino Luiz Alba, Mauricio Osorio, Fernando Chilavert y Beatriz Obara.....	55
A. "DES-CONSTRUYENDO" EL FINANCIAMIENTO DE LA AGRICULTURA:	
CÓMO REPLANTEÁNDOSE EL MODELO SE PUEDE MEJORAR EL MÉTODO	
Lamon Rutten.....	57
1. Financiamiento de materias primas. Los tiempos están cambiando.....	58
2. Finanzas estructuradas, recibos de almacenes de depósito y administración de garantías.	
Algunos conceptos clave.....	61
3. Administración de riesgo en el financiamiento de materias primas.....	66
4. Ejemplos de estructuras de financiamiento de cadenas valor.....	68
B. FINANCIAMIENTO DE LA CADENA DE LA QUINUA EN BOLIVIA	
Ricardo Galindo.....	73
1. Apoyo de la Embajada de Holanda a las cadenas agroalimentarias.....	73
2. Fondo financiero de la cadena de la quinoa.....	74
3. Lecciones aprendidas.....	76
C. INNOVACIÓN FINANCIERA EN LA CADENA DEL ARROZ	
Edwin Vargas.....	77
1. La Fundación PROFIN y las cadenas de valor.....	77
2. Financiamiento de la cadena de valor del arroz.....	79
3. Ventajas y lecciones.....	80

D.	COOPERATIVAS DE AGRICULTURA FAMILIAR EN BRASIL	
	<i>Rosalino Luis Alba</i>	81
1.	El sistema de agricultura familiar y economía solidaria.....	81
2.	Central Cresol Baser.....	82
E.	INTERVENCIÓN INTEGRAL EN LA CADENA DE VALOR CÁRNICA EN COLOMBIA	
	<i>Mauricio Osorio</i>	83
1.	Ganadería colombiana	83
2.	El papel del Fondo Ganadero de Santander en la cadena de valor cárnica.....	84
3.	Financiamiento de la cadena cárnica.....	86
F.	EXPERIENCIA DE UNA TRANSNACIONAL NO FINANCIERA CON PEQUEÑOS PRODUCTORES DE STEVIA EN PARAGUAY	
	<i>Fernando Chilavert</i>	88
1.	La producción internacional de stevia y el papel de de PureCircle.....	89
2.	¿Quién paga la asistencia técnica?	90
3.	Financiamiento del pequeño productor de stevia	91
G.	DE DERBY GREEN VENTURES EN KENYA	
	<i>Beatriz Obara</i>	93
1.	Visión macroeconómica de Kenia	93
2.	De Derby Green Ventures Capital	94

CAPÍTULO 4

ESQUEMAS INNOVADORES EN EL APOYO A LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR. PERSPECTIVA DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

	<i>Richard Clark, Teresa Rivarola de Velilla, Andrés Urquidi, José Carlos Vaz y Héctor Pacheco</i>	99
A.	LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y EL FINANCIAMIENTO DE CADENAS AGROPECUARIAS	
	<i>Richard Clark</i>	101
1.	El proyecto FENACREP/WOCCU en Perú	102
2.	Lecciones generales aprendidas.....	103
3.	¿Dónde está WOCCU en este momento?	104
B.	FINANCIERA EL COMERCIO. EXPERIENCIA EXITOSA EN CADENAS AGRÍCOLAS EN PARAGUAY	
	<i>Teresa Rivarola de Velilla</i>	105
1.	Financiera El Comercio.....	105
2.	Cadena de valor de la soja y capacitación.....	106
3.	Financiamiento de la cadena de la soja	107
4.	Lecciones aprendidas	110
C.	FIE Y EL CRÉDITO A LA CADENA PRODUCTIVA. CONTRASTE CON LAS MICROFINANZAS URBANAS TRADICIONALES	
	<i>Andrés Urquidi</i>	110
1.	FIE.....	111
2.	Financiamiento de las cadenas de valor	111
3.	Impacto en los mercados.....	115
4.	Dificultades en la implementación del proyecto	115
5.	Conclusiones.....	116

VIII

D. EL BANCO DO BRASIL Y EL FINANCIAMIENTO AL AGRONEGOCIO	
<i>José Carlos Vaz</i>	116
1. Banco do Brasil	117
2. El sector agropecuario brasileño.....	117
E. BANCOESTADO MICROEMPRESAS EN CHILE. DE LA “INVISIBILIDAD” DE LOS BANCOS A LA “CO-CREACIÓN” CON EL CLIENTE	
<i>Héctor Pacheco</i>	121
1. Chile y las tendencias mundiales.....	122
2. Desafío para las microempresas agrícolas chilenas.....	123
3. Evolución del programa en el BancoEstado Microempresas.....	123
4. Productos y procesos.....	125
5. Conclusiones y recomendaciones.....	126

CAPÍTULO 5

METODOLOGÍAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR Y DE SU FINANCIAMIENTO

<i>Mario Miranda, Lorna Grace, Beate Weiskopf, Ruth Junkin, Geoffrey Chalmers y Manuel Miranda</i>	129
A. RIESGO SISTÉMICO, SEGURO DE ÍNDICE Y CONTRATOS AGROPECUARIOS EN LOS PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO	
<i>Mario Miranda</i>	131
1. Fundamentos del seguro de índice	132
2. Pros y contras del seguro de índice.....	132
3. Usos alternativos del seguro de índice.....	133
4. Bancos agropecuarios como aseguradores.....	134
5. Esfuerzos actuales en Perú	135
B. EL PAPEL DE LOS CONTRATOS EN EL FINANCIAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR	
<i>Lorna Grace</i>	136
1. Antecedentes.....	136
2. El uso de contratos.....	137
3. Conclusiones.....	144
C. FOMENTO DE CADENAS DE VALOR EN GTZ. EL CASO DE VALUELINKS	
<i>Beate Weiskopf</i>	144
1. Enfoque de la GTZ en el fomento de las cadenas de valor.....	144
2. Desarrollo de acuerdos financieros en cadenas de valor	146
3. Facilitación de arreglos financieros	149
4. Lecciones aprendidas	150
D. MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR	
<i>Ruth Junkin</i>	151
1. Diversidad de entornos.....	151
2. Analizar la cadena	153
3. Analizar intereses y capacidades de los actores.....	154
4. Diseñar los mecanismos de financiamiento.....	155

E.	TIC: ¿MÁS QUE UNAS APLICACIONES DE MODA?	
	<i>Geoffrey Chalmers</i>	156
1.	¿Qué se espera de las TIC?.....	156
2.	Solución ASEA y productores de mango en México	157
3.	GMED en la India	159
F.	FOMENTO Y EXTENSIÓN PARA LA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA EN CHILE. EL CASO DE INDAP	
	<i>Manuel Miranda</i>	162
1.	La agricultura y la industria alimentaria en Chile.....	162
2.	La política de fomento	164
3.	Identificación de restricciones	164
4.	Plataforma de servicios	165
5.	Plataforma de seguimiento y foco en los actores	167
6.	¿Qué permite este modelo de extensión?	168

CAPÍTULO 6

DIÁLOGO CON LAS AGENCIAS INTERNACIONALES

	<i>Calvin Miller, Beate Weiskopf, Dietmar Stoian, Carmen Álvarez y Carmen Alvarado</i>	171
A.	FAO	
	<i>Calvin Miller</i>	173
B.	GTZ	
	<i>Beate Weiskopf</i>	175
1.	Áreas prioritarias y países en que opera.....	175
2.	Enfoque de cadenas	175
3.	Alianzas público-privadas.....	176
C.	CATIE	
	<i>Dietmar Stoian</i>	177
1.	El CATIE.....	177
2.	Programa de Competitividad y Cadenas de Valor	178
3.	Enfoque multicadena	178
4.	Campos de acción y servicios empresariales	179
D.	BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO	
	<i>Carmen Álvarez</i>	180
1.	Oportunidades para la Mayoría.....	180
2.	FOMIN.....	181
3.	Mini FOMINES.....	181
4.	Programa de Empresariado Social	182
E.	COSUDE	
	<i>Carmen Alvarado</i>	182
1.	COSUDE	183
2.	SECO	183

CAPÍTULO 7

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Mark Wenner.....	185
A. RESUMEN.....	187
1. Actualidad del concepto de cadenas.....	187
2. Complejidad de las cadenas.....	187
3. Tipos de financiamiento.....	188
4. Los instrumentos.....	188
5. Más allá del financiamiento.....	188
6. Consolidación de las cadenas.....	189
7. Orientación de mercado.....	189
8. Papel del Estado.....	189
9. Papel de los intermediarios financieros.....	189
10. Innovación.....	190
B. DESAFÍOS.....	190
Anexo 1 Expositores y moderadores.....	193
Anexo 2 Participantes.....	197
Anexo 3 Programa.....	207

CUADROS, DIAGRAMAS Y GRÁFICOS

CUADROS

Cuadro 1.1 Empresas pecuarias por país, productos y nivel de producción.....	8
Cuadro 1.2 Consecuencias de la crisis.....	9
Cuadro 1.3 ¿Qué se entiende por eficiencia?.....	16
Cuadro 2.1 Instrumentos financieros de las CAV, por producto financiero.....	25
Cuadro 2.2 Instrumentos de financiamiento por categoría.....	43
Cuadro 2.3 Estudio del Banco Mundial. Instituciones examinadas.....	49
Cuadro 2.4 Estudio del Banco Mundial. Perfil transversal de instituciones.....	49
Cuadro 2.5 Instituciones estudiadas. Depósitos, cartera de crédito y crédito agropecuario.....	50
Cuadro 3.1 Estructura del sector ganadero en Colombia.....	84
Cuadro 3.2 Kenia. Tipos de organizaciones financieras.....	94
Cuadro 3.3 DGV Capital. Clientes por tipo de actividad.....	95
Cuadro 4.1 Roles y responsabilidades de los actores en la cadena de la soja.....	108
Cuadro 4.2 Meta en el financiamiento de la cadena de la soja: ganar-ganar.....	109
Cuadro 4.3 Brasil. Posicionamiento en la producción y comercialización mundial de alimentos.....	118
Cuadro 4.4 BancoEstado Microempresas. Productos para los clientes de las redes de valor.....	125
Cuadro 5.1 Barreras al financiamiento.....	155

Cuadro 5.2	<i>FreshConnect</i> en India. Beneficios para productores y compradores.....	161
Cuadro 5.3	Principales restricciones y desafíos.....	163
Cuadro 5.4	Segmentos de los agricultores.....	165
Cuadro 5.5	Principales servicios de fomento	167
Cuadro 5.6	Sistema de mejoramiento de consultores	168

DIAGRAMAS

Diagrama 1.1	Nuevas estructuras y modelos agropecuarios.....	5
Diagrama 1.2	El impacto de la crisis se siente a lo largo de la cadena de valor.....	7
Diagrama 1.3	Variables que deben manejar las empresas en un entorno global	10
Diagrama 1.4	Nuevo esquema para el financiamiento de cadenas.....	11
Diagrama 1.5	Nuevas estructuras de la banca comercial.....	12
Diagrama 1.6	Conversión de productos desde el campo hasta mercados específicos	20
Diagrama 2.1	Flujos financieros de las cadenas agrícolas de valor.....	24
Diagrama 2.2	Modelo de facilitación de CARE Kenya. Agregación de la demanda de bienes e insumos de los pequeños productores.....	28
Diagrama 2.3	Drum Net. Agricultura por contrato con asistencia técnica y tecnología.....	29
Diagrama 2.4	BASIX. Mitigación de riesgos de precios.....	29
Diagrama 2.5	POP. Modelo para pequeños productos	30
Diagrama 2.6	Cadena de valor del banano en Nicaragua.....	34
Diagrama 2.7	Cadena de valor del banano Honduras	35
Diagrama 2.8	Asistencia técnica en la cadena de valor del banano en Honduras.....	36
Diagrama 2.9	Una cadena de valor integrada en Nicaragua	38
Diagrama 2.10	Cadena de valor de la leche en Nicaragua	40
Diagrama 3.1	Mercados de Valores: convertir activos riesgosos en seguros.....	60
Diagrama 3.2	Ciclo de conversión de activos	60
Diagrama 3.3	Financiamiento estructurado: cambiar de riesgo de crédito a riesgo de operación.	61
Diagrama 3.4	Sistema electrónico de recibos de almacén de depósito. Visión general del proceso.....	63
Diagrama 3.5	El financiamiento óptimo depende de las condiciones.....	65
Diagrama 3.6	La administración de riesgo en el financiamiento de materias primas: ¿tienen los bancos una ventaja comparativa?	67
Diagrama 3.7	Préstamos de cadena de proveedores. Hecho a la medida	68
Diagrama 3.8	Financiar las necesidades de capital de un comerciante local.....	69
Diagrama 3.9	Financiamiento para las cooperativas de café en Tanzania.....	70
Diagrama 3.10	Financiamiento de fertilizante en África del Este.....	71
Diagrama 3.11	¿Qué se está haciendo actualmente en la India?	72
Diagrama 3.12	Programa de apoyo a la quinua 2005-2008	75
Diagrama 3.13	Modelo de intervención de PROFIN en las cadenas de valor	78
Diagrama 3.14	Flujo de micro warrant del arroz.....	79

XII

<i>Diagrama 3.15</i>	Cadena de valor cárnica	85
<i>Diagrama 3.16</i>	Financiamiento tradicional de FINAGRO.....	87
<i>Diagrama 3.17</i>	Facilidad de factoreo de DGV Capital.....	96
<i>Diagrama 3.18</i>	Modelo de negocios de DGV Capital	97
<i>Diagrama 4.1</i>	Metodología para el financiamiento a las cadenas de valor	103
<i>Diagrama 4.2</i>	Necesidades de los actores de la cadena de valor	112
<i>Diagrama 4.3</i>	Financiamiento de órdenes de compra: operativa básica	113
<i>Diagrama 4.4</i>	Modelo de financiamiento de la cadena de valor del palmito.....	114
<i>Diagrama 4.5</i>	BancoEstado Microempresas. Comprensión sistémica del proceso de encadenamiento	124
<i>Diagrama 5.1</i>	Acuerdos de apalancamiento entre proveedores de insumos.....	138
<i>Diagrama 5.2</i>	Sistematización de tiendas.....	139
<i>Diagrama 5.3</i>	Triangulación a través de socios alternativos	140
<i>Diagrama 5.4</i>	Recibos de almacén de depósito	142
<i>Diagrama 5.5</i>	Riesgo compartido. Fideicomiso financiero	143
<i>Diagrama 5.6</i>	Metodología ValueLinks. Fomento de cadenas de valor	145
<i>Diagrama 5.7</i>	Encontrar soluciones para el financiamiento de las cadenas de valor	147
<i>Diagrama 5.8</i>	Identificar necesidades financieras de las cadenas de valor.....	147
<i>Diagrama 5.9</i>	Riesgos y costos financieros a lo largo de las cadenas de valor	148
<i>Diagrama 5.10</i>	Acuerdos de financiamiento internos a la cadena de valor	149
<i>Diagrama 5.11</i>	Financiamiento estructurado con tres partes (Indonesia).....	150
<i>Diagrama 5.12</i>	Resumen del proceso de desarrollo de las estrategias de financiamiento	152
<i>Diagrama 5.13</i>	TIC en México. Esquema piloto de crédito.....	158
<i>Diagrama 5.14</i>	FreshConnect en India	160

GRÁFICOS

<i>Gráfico 1.1</i>	Crecimiento del PIB mundial, 2000-2007.....	4
<i>Gráfico 1.2</i>	Valor trimestral de las exportaciones globales, 2005-2008.....	4
<i>Gráfico 1.3</i>	Índice de precios de alimentos, 1992-2007.....	4
<i>Gráfico 1.4</i>	Pérdidas por la crisis global en el sistema financiero	6
<i>Gráfico 1.5</i>	El reto de la escasez de alimentos.....	13
<i>Gráfico 1.6</i>	Cambios proyectados en la productividad agrícola para el 2080.....	15
<i>Gráfico 3.1</i>	Cambios en la producción de hielo, 1800-2000.....	59

Agradecimientos

El seminario Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor, en su segunda edición, fue una iniciativa de la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA), que fue muy bien recibida por la Academia de Centroamérica, la División de Infraestructura Rural y Agroindustrias de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Fue patrocinado por FAO, BID, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), el Banco Crédito Agrícola de Cartago, el Banco Nacional de Costa Rica y Calmeadow. El semanario El Financiero colaboró dándole publicidad al evento.

El Comité Organizador del Seminario estuvo integrado por:

RUTA

Miguel Gómez

Ronald Meza

María del Mar Martín

Academia de Centroamérica

María Castro

Rodolfo Quirós

También colaboraron con valiosas ideas Calvin Miller y Alan Bojanic de FAO, Mark D. Wenner y Fernando Quevedo del BID, Ligia Castro y Andrey Acuña de RUTA y Luis Mesalles de la Academia de Centroamérica. La administración del evento estuvo a cargo de la Academia de Centroamérica, cuyos funcionarios y muchos otros colaboradores externos aportaron su creatividad y conocimiento para el éxito de la actividad. El resumen y edición de las transcripciones estuvo a cargo de Rodolfo Quirós y la administración del proceso de publicación fue responsabilidad de María Castro; Pilar Picado brindó un aporte especial en la revisión de los resúmenes.

Los participantes aprovecharon los amplios conocimientos y la experiencia que cerca de 40 especialistas (Anexo I), expertos en distintas áreas relacionadas con el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor. El evento se enriqueció con la presencia de gran número de asistentes provenientes en su mayoría de Centroamérica, así como de México, los Estados Unidos, América del Sur y Europa, como se puede ver en el Anexo II. Fue una interesante combinación de actores de las cadenas agrícolas de valor, entidades financieras reguladas y no reguladas y entidades no financieras, gobiernos, proyectos de asistencia técnica y cooperación internacional, entre otros. Todos, expositores y participantes, compartieron durante dos días de sesiones plenarias, cuyo detalle se presenta en el Anexo III. Un valor agregado adicional del seminario fue la participación de expositores con amplia experiencia en las finanzas rurales de Asia y África, que aportaron valiosa información sobre esquemas innovadores de financiamiento de las cadenas agrícolas de valor.

Durante el tercer día del Seminario se organizaron tres giras de campo para visitar empresas líderes en Centroamérica en sus respectivas cadenas agrícolas de valor: un beneficiador y exportador de café (COOPEDOTA), una procesadora de frutas (APACOO) y una procesadora y exportadora de vegetales y frutas (GERBER). Se extiende el agradecimiento también para ellas por las interesantes explicaciones y la buena acogida que dieron a los participantes.

PREFACIO

El presente documento recoge las presentaciones y los debates mantenidos en el seminario internacional sobre “Financiamiento de las cadenas agrícolas de valor”, organizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), RUTA y la Academia de Centroamérica, en San José de Costa Rica, del 22 al 24 de febrero del 2010. El primer seminario de esta naturaleza fue organizado por las mismas instituciones en mayo del 2006.

El concepto de “cadena agrícola de valor” se asocia al conjunto de actividades y actores involucrados en el flujo de productos agrícolas, desde el campo hasta el consumidor. En las últimas décadas se han abierto grandes oportunidades de negocios, los consumidores en los países industrializados y, cada vez más, en segmentos importantes de consumidores en los países en desarrollo, están mostrando su apetito por cualidades organolépticas especiales, altos estándares de calidad e inocuidad en los alimentos, así como también la facilidad y rapidez para la preparación de los alimentos. Los consumidores exigen a los productos otros atributos, como son aquellos que tienen que ver con la sostenibilidad económica, social y ambiental de quienes los producen y con los territorios en donde se producen. También se privilegian productos que son producidos por actores sociales que tienen menos acceso a los beneficios del desarrollo, como son mujeres, jóvenes, indígenas, poblaciones afro descendientes, entre otros.

La información de las características de estas demandas de los consumidores están llegando por medio de señales más claras a los productores, a través de cada uno de los integrantes de las cadenas de valor. Siempre sigue siendo un desafío la distribución de los beneficios a lo largo de las cadenas de valor y resalta de manera especial el poder de negociación asimétrico entre los distintos eslabones de la cadena. De ahí se deriva la especial importancia que tiene el desarrollo de capacidades individuales y colectivas de productores para negociar mayores beneficios. Otro gran desafío que enfrentan los integrantes de la cadena, pero en mayor medida los pequeños productores, es la competencia de otros productores en otras latitudes que puedan satisfacer de mejor forma, con mayor oportunidad y calidad y a costos competitivos, las demandas de los consumidores. La capacidad competitiva dependerá de la eficiencia y eficacia de cada uno de los eslabones de la cadena y de ahí la importancia de los servicios financieros y otros servicios especializados.

Los productores rurales, procesadores y detallistas reciben cada vez más financiación –más allá de las instituciones financieras tradicionales– de otros actores con los cuales mantienen relaciones comerciales. Todos estos flujos de crédito y financiamiento entre los diversos actores de la cadena constituyen lo que se conoce como “financiamiento de las cadenas de valor”. El objetivo del seminario ha sido ampliar el conocimiento sobre

experiencias prácticas en cada uno de sus eslabones de estos modelos y enfoques de financiamiento de cadenas de valor a nivel internacional.

Empresas relacionadas con las cadenas (productoras, procesadoras, comercializadoras, exportadoras, entre otras), proveedores de asistencia técnica e instituciones financieras, se han reunido para debatir este tema. El seminario ha generado un espacio único de diálogo, que ha permitido a los participantes compartir y obtener información sobre las mejores prácticas para promover los vínculos de los eslabones de las cadenas, como medio para aumentar el suministro y la eficiencia de los servicios financieros a los productores rurales, comerciantes y procesadores.

Este documento resume las ideas principales expuestas a lo largo del seminario y comparte las lecciones aprendidas por los participantes y organizadores. El desafío principal al que hace alusión este libro, es a la forma en que están organizados los servicios financieros para atender las necesidades de los integrantes de las cadenas de valor y como analizan las instituciones financieras sus oportunidades en el mundo de los negocios agrícolas.

Pretende ser una fuente de inspiración para funcionarios líderes y practicantes en el área agrícola y de finanzas, extensionistas y, en general, el personal de instituciones que dan financiamiento u otro tipo de apoyo a las “agrocadenas”. Igualmente se dirige a empresas del sector agrícola y del sector financiero que pueden aprender de ideas y modelos de financiamiento propuestos por otros empresarios como ellos que han desarrollado sus negocios en otros países.

MIGUEL GÓMEZ
Diciembre 2010

INTRODUCCIÓN

Calvin Miller

La agricultura, la alimentación y otros productos derivados de ella han sido siempre parte fundamental de la vida y la subsistencia. Sin embargo, las formas de alimentación deseada por los consumidores y la manera como se produce y transforma, han cambiado y continúan cambiando con rapidez. Esto es mucho más pronunciado en los países y regiones con mayores niveles de urbanización y/o crecimiento del ingreso. Tanto los cambios en el estilo de vida como la logística del movimiento de los productos alimentarios y el asegurar que tengan un período de caducidad mayor y más seguro en las góndolas, dictan la dirección de la industria alimentaria.

La transformación agropecuaria incluye muchos procesos más y más especialización y, en consecuencia, más “socios” o actores participantes a lo largo del camino “desde la finca hasta la boca” –la cadena de valor. Estos socios, conformados por los productores, comerciantes, procesadores, compañía de mercadeo, entre otras, así como por los bancos y proveedores de servicios, tienen un interés común en ser competitivos en lo que hacen. Para muchos, entre más cerca trabajen todos con ese enfoque en mente, más eficiencia global pueden alcanzar. Esto es especialmente pronunciado en el caso de comestibles como frutas y vegetales, productos lácteos y otros perecederos, cuyas propiedades requieren oportunidad, estándares de calidad y eficiencia logística en la cadena.

El concepto “**cadena agrícola de valor**”, incluye la gama completa de estas actividades y participantes involucrados en agregar valor a través de sus insumos o servicios, a medida que se adapta a las necesidades y deseos de los consumidores. A menudo se define como la secuencia de actividades que agregan valor, desde producción a consumo, hasta procesamiento y comercialización. Cada proceso y vínculo en la cadena tiene el interés de un actor legitimado y tiene uno o más vínculos hacia atrás o hacia adelante con otras partes interesada involucradas en la cadena. Esta cadena, para cualquier línea de producto, es tan fuerte como su vínculo más débil, de ahí que, entre más fuertes los vínculos y la capacidad de cada uno, más seguro el flujo de productos y servicios dentro de la cadena.

El cambio hacia la integración de la cadena de valor a través de vínculos fuertes y, a menudo, formales o, a través de la integración vertical, se ha visto como una amenaza a la subsistencia de los pequeños productores y, con frecuencia, de los pequeños y medianos “agroempresarios” comercializadores, procesadores y detallistas. La

amenaza es real –solo los más competitivos sobrevivirán– y con mucha frecuencia, los más competitivos son aquellos que tienen los vínculos más fuertes, no solo con mercados competitivos sino también con insumos confiables, transporte eficiente y servicios de apoyo, incluyendo soporte técnico y financiamiento. Para los pequeños agricultores, la disponibilidad de estos dos últimos es muy importante para su inclusión o no dentro de las cadenas de valor competitivas.

El soporte técnico es un facilitador de inclusión a través del desarrollo de sus capacidades en destrezas técnicas para cumplir con los estándares y requerimientos de la industria; destrezas de organización para alcanzar economías de escala a través de esfuerzos coordinados y, con frecuencia, colectivos y capacidad de administración para usar de manera más eficiente sus recursos limitados para producir lo que el mercado demanda, a la vez que también comprenden y mitigan sus riesgos.

El acceso a recursos financieros oportunos y con precios razonables también juega un papel importante en facilitar la inclusión de los pequeños agricultores en mercados competitivos. Sin estos recursos oportunos, es difícil cumplir las demandas del mercado. Los préstamos típicos de los bancos involucran costos de transacción relativamente altos, tanto de parte del prestamista como del prestatario y, emparejado con los riesgos climáticos y de mercado del sector, hacen esos préstamos poco atractivos para los prestamistas y no disponibles o no atractivos para los pequeños productores. Asimismo, el típico corto plazo y los costos de financiamiento relativamente altos de la mayoría de los productos de crédito de microfinanzas, no están bien adaptados.

El financiamiento de la cadena de valor en agricultura ofrece una respuesta en dos dimensiones al dilema arriba mencionado. “Para los banqueros y financiadores, el financiamiento de la cadena de valor en agricultura es un acercamiento al financiamiento que utiliza una comprensión de la producción, del valor agregado y de los procesos de mercadeo para determinar mejor las necesidades financieras y la mejor manera de ofrecer financiamiento a aquellos involucrados” (Miller, 2010). Al entender la cadena agrícola, el prestamista puede tomar decisiones más informadas sobre cómo estructurar el financiamiento para reducir los costos y los riesgos de corto y más largo plazo, de manera que el financiamiento se vuelva atractivo. La financiación se puede hacer en muchos niveles de la cadena o podría entrar en la cadena en un punto y luego fluir hacia arriba y/o hacia abajo, a través de la cadena hacia otros puntos.

Para los pequeños propietarios, el financiamiento de la cadena de valor ofrece dos opciones adicionales al financiamiento convencional. Con frecuencia, pueden recibir financiamiento de otras partes interesadas en la cadena, tal como acuerdos de agricultura por contrato, por medio de los cuales el comprador contratante provee la financiación en efectivo o en especie. También pueden utilizar sus relaciones (contratos formales o acuerdos informales establecidos) con socios fuertes en su cadena o cadenas, con el fin de asegurar la financiación bancaria que puede no haber estado disponible. Cualquiera de las dos formas puede aumentar su acceso a capital y crecimiento.

Resumiendo, los flujos de fondos y los acuerdos financieros internos y externos entre los varios vínculos en la cadena abarcan lo que se conoce como **financiamiento de la cadena de valor**. Dicho de otra forma, es cualquiera o todos los servicios financieros, productos y servicios de apoyo que fluyen **hacia** y/o **a través** de una cadena

de valor. Puede ser financiamiento interno directo de un participante en la cadena de valor a otro o, externo por parte de una institución financiera o inversionista con base en las relaciones y actividades de la cadena de valor del prestatario.¹

La mayor integración de la cadena agrícola de valor ha aumentado el potencial de financiamiento para el sector. A partir de la conferencia *Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor* en 2006,² dos fenómenos importantes han afectado la agricultura. El primero fue la crisis alimentaria en 2008 que volcó la atención sobre la necesidad de incrementar la inversión en agricultura. El segundo fue la crisis financiera de 2008-2009 que disminuyó la disponibilidad de financiamiento para todos los sectores, debido tanto a la pérdida de activos financieros de los bancos, un aumento en las reservas requeridas y renuencia a pedir prestado o requerimiento de garantías adicionales para prestar. De ahí que el uso de los productos y procesos de la cadena de valor como garantía cobra mayor importancia que nunca.

En el Capítulo 1 de este libro, Ken Shwedel estudia los efectos de estas crisis sobre el financiamiento de la cadena agrícola de valor, así como el crecimiento y los cambios que han tenido lugar desde 2006. Anota que, tanto la demanda de productos como el comercio, descendieron significativamente a lo largo de la cadena de valor y la disponibilidad de crédito se restringió. Además, muchas de las premisas básicas del libre mercado fueron desafiadas con tipos de cambio volátiles; mayor intervención estatal y pérdida de confianza del consumidor. En los cuatro años, el mercado se había movido de uno de relativa estabilidad hacia uno de volatilidad; de la confianza en el libre mercado a mayor regulación y control. También, como muchos negocios lucharon para sobrevivir o cayeron en bancarrota, aquellos más competitivos fueron capaces de consolidar sus posiciones, llevando a un aumento en la concentración de la propiedad en el sector. La mayor competitividad para operar en un mercado con demanda reducida y menor disponibilidad de capital ha incrementado la necesidad de financiamiento de la cadena de valor, haciéndola más importante que nunca. Los esquemas de financiamiento son y, se seguirán haciendo, más complejos y entrelazados. Su papel también se ha hecho lo más importante en el reto mundial para aumentar la producción global de alimentos para cumplir con las necesidades de la seguridad alimentaria proyectadas para la próxima década y más allá.

Shwedel observa que las Instituciones financieras han empezado ya a darse cuenta que una visión de cadena de valor es importante. Anota que el papel del sector público es importante, no solo para asegurarse de que existe la regulación adecuada para los instrumentos financieros, sino también para asegurar su cumplimiento. También debe ayudar a los pequeños agricultores a prepararse para los cambios en el mercado, de manera que puedan competir y contribuir a alcanzar el reto de la seguridad alimentaria.

En el segundo capítulo, los autores dan una visión global de las lecciones en el financiamiento de la cadena agrícola de valor. Miller comparte el enfoque del financiamiento de la cadena de valor con el financiamiento agropecuario y destaca los muchos instrumentos financieros que se utilizan de varias formas para implementarlo,

1 Miller, C. & Jones, L. 2010. *"Agricultural Value Chain Finance: Tools and Lessons"*, FAO, Roma, Italia y Practical Action Publishing, Rugby, Reino Unido, <http://practicalactionpublishing.org/publishing/agricultural-value-chain-finance>

2 Ver un resumen de la Conferencia en Quirós, R. 2007. *"Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor"*, FAO: Roma, Italia y Academia de Centroamérica: San José, Costa Rica, <http://www.academiaca.or.cr>

dependiendo de varios modelos de negocios y de la naturaleza de cada cadena de valor. Ilustra el uso creciente alrededor del mundo y la forma en que los acuerdos triangulares o multipartitos de financiamiento, proveedores, compradores y otros han sido capaces de reducir los costos de transacción y los riesgos de financiamiento. Finalmente, se enfatiza la importancia de entender la cadena de valor y de usar el conocimiento en evaluar y estructurar el financiamiento.

Campion ilustra ocho lecciones aprendidas del financiamiento de la cadena de valor. Mostrando los papeles de los modelos de cadena de valor de diferentes actores interesados y haciendo notar las diferencias entre las cadenas, muestra cómo la asistencia técnica puede llevar a una competitividad mejorada de la cadena y a una efectiva inclusión de los pequeños agricultores, incluyendo a las mujeres, dentro de esas cadenas.

En lecciones de los prestamistas multilaterales, Wenner comparte ejemplos de instrumentos de financiamiento de la cadena de valor, además de los factores de éxito para aumentar su uso para financiar agricultura. Anota los desafíos a nivel del productor, el escepticismo del sector financiero y las preocupaciones legales y políticas pero cree que se pueden solucionar con asistencia técnica sostenible y tomando ventaja de la innovación en el sector. Nair comparte lecciones del Banco Mundial de 17 bancos en ocho países. La mayoría de los bancos evaluados siguió utilizando enfoques bancarios estandarizados para los productores, basando el préstamo en políticas relativamente predeterminadas de cantidad, más que en un enfoque de cadena de valor más comprensivo. Sin embargo, se encontró que el uso de fuentes de garantía alternativas, tales como productos, garantías de proveedores y garantías grupales de colegas son utilizadas por casi todos los bancos.

EL Capítulo 3 ilustra la aplicación de los modelos de financiamiento de la cadena de valor. Rutten, compartiendo desde India, enfatiza los cambios en la industria del financiamiento de materias primas (*commodity finance*). Traza la rúbrica de estructurar el financiamiento para que calce con la cadena de valor. Se destaca la importancia de los recibos de almacén de depósito con compañías de administración de almacenes confiables y de bolsas de materias primas en funcionamiento como mecanismos para permitir reducir el precio del riesgo, a través de coberturas por medio de contratos de futuros y a plazo y, a través de reducir pérdidas y costos por medio de una administración efectiva de materias primas. El costo y el riesgo también se pueden reducir estructurando el financiamiento hacia modalidades de autoliquidación del reembolso. También destaca los desafíos que se enfrentan por falta de una regulación adecuada, intervención gubernamental y carencia de una infraestructura adecuada, tal como almacenes de depósito.

Del otro lado del mundo, Galindo comparte un modelo para financiar quinua utilizando un modelo de facilitación de asistencia técnica, que no solo fortalece la cadena sino que, a través del pilotaje, fue capaz de adaptar el financiamiento para que calzara en la cadena de valor global. Vargas muestra cómo fue posible utilizar el financiamiento de la cadena de valor para alcanzar las necesidades de financiamiento de pequeños productores de arroz, utilizando un modelo de recibos de almacén de depósito aplicados a nivel micro en alianza con los molinos de arroz. Esto redujo tanto los precios de intermediación como los costos de financiamiento y fue capaz de implementarse en un escenario donde los requisitos de recibos de almacén de depósito formales de la Superintendencia de Bancos eran prohibitivos. En Brasil, CRESOL Baser es capaz de aplicar un modelo de

cooperación no solo para ofrecer financiamiento a la cadena de valor de múltiples productos, incluyendo aseguramiento, sino también servicios técnicos y financiamiento no agropecuario.

En Colombia, Osorio comparte un modelo integrado de financiamiento de cadena de valor utilizado en el sector ganadero. El Fondo Ganadero de Santander está involucrado a través de toda la cadena de valor, desde producción hasta mercadeo. Para financiamiento, crearon su propia institución y ofrecen varias líneas de crédito y de seguro diseñadas para ajustarse al sector. Una cadena de valor mucho menos conocida, la de la planta estevia, es el foco exclusivo de Pure Circle. Chilavert comparte cómo, ante la ausencia de fuentes de financiamiento convencionales disponibles, la compañía tuvo que negociar financiamiento, a nombre de los productores, que pudiera ajustarse a sus necesidades, reconociendo que este necesita calzar con el ciclo productivo de la cadena de valor y, además, necesitaba ofrecer el soporte técnico y organizacional necesarios para asegurar, tanto el producto como el financiamiento.

En África, Obara comparte cómo el factoreo está siendo aplicado para financiar agricultura. En vista de que otras fuentes de financiamiento agropecuario con frecuencia no están disponibles, el factoreo ofrece una alternativa. Los procesadores, trabajando con grupos de agricultores, son capaces de descontar sus cuentas por cobrar, a través de la agencia de factoreo para garantizarse la financiación que necesitan para operar sus negocios y pagar a los agricultores para asegurar su producción.

El Capítulo 4 describe enfoques innovadores de financiamiento de cadenas agrícolas de valor, que las instituciones financieras han considerado exitosos. Clark muestra cómo las cooperativas de ahorro y crédito han innovado para financiar grupos de productores agropecuarios. Él indica la necesidad de aquellas de tener fuertes vínculos en las cadenas y que la asistencia técnica y el análisis de mercados son ingredientes necesarios para hacer eso posible. Rivarola enfatiza esto también, en el caso del sector de soja en Paraguay. Las alianzas estratégicas se necesitan no solo para los flujos de productos y de financiamiento y para alcanzar economías de escala pero son, también, importantes vínculos de conocimiento para entender al sector.

En Bolivia, Urquidí muestra varios productos innovadores que una IMF utiliza para brindar servicios financieros y vínculos con el mercado a través del uso del micro *warrant*, que se ofrece a través de alianzas estratégicas con los procesadores de café y otros cultivos. Conviene anotar que cada una de estas innovaciones trabajan para reducir costos y riesgos operativos, primero a nivel del productor y de la empresa y, consecuentemente, con un resultado de menor riesgo para el prestamista.

Pacheco, en representación de un banco estatal, presenta una honesta y certera evaluación de la reticencia de muchos banqueros a financiar a la agricultura. Él describe la expectativa común de que los clientes deberían adaptarse al banco en vez del banco adaptarse a las necesidades de los clientes. Reconociendo esta situación, su banco comenzó a diseñar sus productos junto con los actores en las cadenas de valor.

El financiamiento con y para la cadena de valor es tan fuerte como lo son las cadenas de valor y sus partes interesadas. El Capítulo 5 retrata las metodologías y experiencias de seis organizaciones en el fortalecimiento de las cadenas de valor, así como sus financiamientos. Miranda describe los fundamentales de aplicar seguros de índice

para tratar con los riesgos sistémicos de producción. Los contratos y los cultivos por contrato son importantes en las cadenas de valor para asegurar el producto, asegurar mercados y precios y para ayudar a asegurar el pago de los préstamos. Grace muestra cómo un programa de desarrollo de capacidades de ACIDI/VOCA fue capaz de implementar cuatro modelos de financiamiento de cadenas de valor –negoció vínculos de cadenas de valor con los bancos, triangulación, recibos de almacén de depósito y riesgo compartido.

La agencia técnica internacional, GTZ, utiliza el enfoque de cadena de valor para alcanzar el desarrollo sostenible. Weiskopf comparte cómo, a través del proceso de evaluación de la cadena de valor, se identifican las necesidades de financiamiento y se anotan las soluciones potenciales. Este luego trabaja para facilitar la estructuración del financiamiento de acuerdo con la cadena de valor y con los requerimientos y la naturaleza de los financiadores. Junkin comparte la experiencia del CATIE utilizando un enfoque participativo para analizar las cadenas de valor y sus flujos financieros y necesidades. Muchas barreras no financieras también limitan la integración de la cadena de valor y deben tomarse en consideración cuando se diseñan los mecanismos de financiamiento.

Muchos conferencistas anotaron la importancia de la tecnología de información y comunicación (TIC). Chalmers analiza el papel e idoneidad de la TIC en el financiamiento de la cadena de valor en relación con la información y la transparencia, acceso y costo. Cuando es apropiada, está demostrado que incrementa el acceso, baja los costos y ofrece una oportunidad para aumentar la gama de operaciones.

Miranda ofrece un caso de intervención del sector público para fortalecer las cadenas agrícolas de valor, a través de apoyo ampliado y servicios de crédito y otorgamiento de incentivos, además de aseguramiento para pequeños productores. El apoyo gubernamental es inclusivo de todos los pequeños productores pero diferenciado de acuerdo con los requerimientos específicos, incluyendo administración, calidad, mercadeo y organización. Además registra los programas específicos para mujeres, productores indígenas, organización de pequeños agricultores y agroindustrias.

En el Capítulo 6, las agencias de desarrollo internacional FAO, GTZ, CATIE, BID y COSUDE comparten puntos de interés de sus programas de desarrollo y servicios, conforme se relacionan con el tema de la conferencia. Se apunta que todos están activos en el apoyo al desarrollo y financiamiento de las cadenas agrícolas de valor. Wenner brinda un resumen en el capítulo final. Registra diez puntos principales de consenso, a partir de las experiencias, lecciones y discusión en la Conferencia. Los desafíos por venir incluyen: el pago por asistencia técnica, la formulación de políticas eficaces y el entrenamiento y demostración requeridos para convencer al sector bancario que, a través de enfoques tales como el financiamiento de la cadena de valor, el financiamiento al sector es un buen negocio.

1

EL FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR. CUATRO AÑOS MÁS TARDE

Ken Shwedel

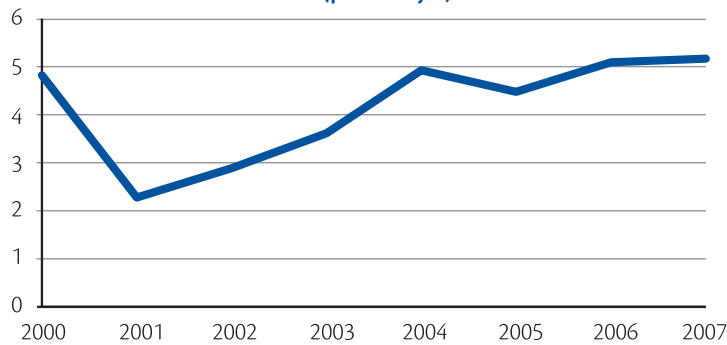
Quisiera agradecer la invitación para estar aquí y en verdad es un reto volver después de varios años y tener que hablar de lo mismo y enfrentar lo que había dicho anteriormente.¹ Lo que quiero hacer es ver cómo nos veíamos hace cuatro años, luego voy a tocar la crisis y a lo mejor me van a preguntar por qué estoy pasando tanto tiempo en la parte económica; yo les contesto porque ha cambiado el entorno. Hace cuatro años vivimos otro entorno y, entonces, la pregunta es si es válido o no todavía el esquema de cadenas; entonces esto es lo que voy a tratar de contestar. Frente al futuro, la pregunta ¿qué hemos hecho?, ¿cuáles son los retos? y luego voy a lanzar lo que yo quisiera ver no como un nuevo paradigma, sino quizás como una nueva definición de lo que es el financiamiento de las cadenas, así como también preguntarnos ¿qué hemos aprendido del papel del sector público? y luego, en las conclusiones, unas observaciones finales.

A. EL ENTORNO HACE CUATRO AÑOS

Hace cuatro años, ¿cómo era el entorno que enfrentábamos? ¿Qué estábamos viendo en el 2006 cuando se realizó el primer seminario sobre el financiamiento de cadenas agrícolas de valor? Veíamos un futuro económico promisorio, con crecimientos del PIB mundial por encima del 5 por ciento anual (Gráfico 1.1), una economía que se había recuperado de la contracción que hubo en el 2001 y un crecimiento constante, un crecimiento hacia el alza; se veía todo bastante, bastante bonito. Hace cuatro años también veíamos un negocio que era global, había un intercambio a nivel global y creciente; el mundo era un mundo en desarrollo, era un mundo globalizado.

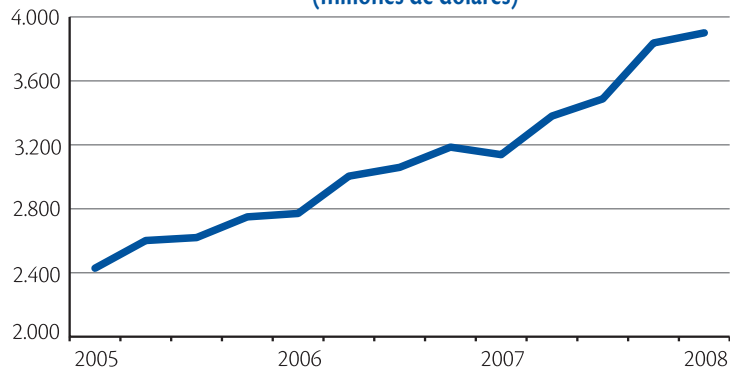
1 Este capítulo es una transcripción literal y conserva el estilo oral.

Gráfico 1.1
Crecimiento del PIB mundial, 2000-2007
(porcentajes)



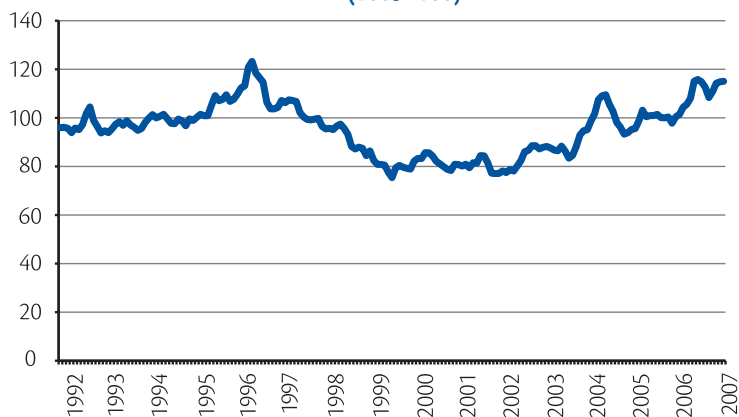
FUENTE: Rabobank con datos del FMI.

Gráfico 1.2
Valor trimestral de las exportaciones globales, 2005-2008
(millones de dólares)



FUENTE: Rabobank con datos de OMC.

Gráfico 1.3
Índice de precios de alimentos, 1992-2007
(2005=100)

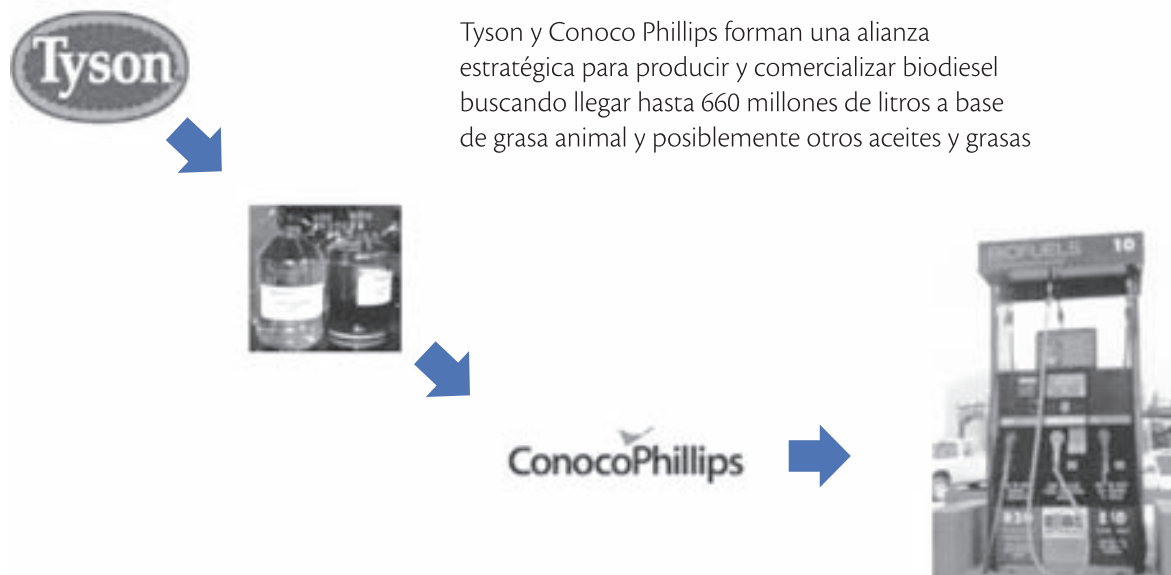


FUENTE: Rabobank con datos del FMI.

Hace cuatro años también vimos un crecimiento globalizado en el comercio internacional (Gráfico 1.2). De hecho, muchas de las discusiones venían sobre el tema de cómo vamos o no vamos a incorporar estas cadenas, cómo vamos a incorporar la agricultura en la globalización. Vimos también hace cuatro años una situación de los precios estable con una tendencia en ese momento hacia el alza (Gráfico 1.3). Creo que ninguno de nosotros nos dimos cuenta, honestamente, que estábamos en la antesala de lo que era el crecimiento histórico de las cotizaciones de los precios agroalimentarios. Nadie hace cuatro años, en términos generales, estaba hablando de una caída en los precios agropecuarios. Y también un punto importante es que vimos un mercado cambiario relativamente estable en esos años; sí observamos una cierta revaluación de unas monedas a nivel global frente al dólar estadounidense pero vimos también una economía en términos de tipo de cambio relativamente estable. Lo que estoy pintando es una economía hace cuatro años interesante, estable, con miras de crecimiento, e inclusive, la banca estaba relativamente abierta al financiamiento, porque nunca somos abiertos totalmente sino relativamente abiertos o muy cerrados. Pero en esa época estábamos más dispuestos a abrirnos a nuevos esquemas, nuevas opciones de financiamiento e, inclusive, habían bajado algunas de las exigencias de financiamiento y de hecho, ahorita, nos están criticando que éramos demasiado laxos en aquellos años y por eso fue el inicio o una de las razones de la crisis.

También hace cuatro años estábamos viendo nuevos esquemas y modelos de “agronegocios”. En el Diagrama 1.1 se observa el caso de Tyson, que es una empresa avícola, que hace una conversión o una alianza con una empresa de petróleo y dirán ustedes ¿pues qué onda, qué están haciendo, cómo es que los dos están trabajando juntos? Un esquema sumamente interesante e innovador para producción de biodiesel.

Diagrama 1.1 **Nuevas estructuras y modelos agropecuarios**

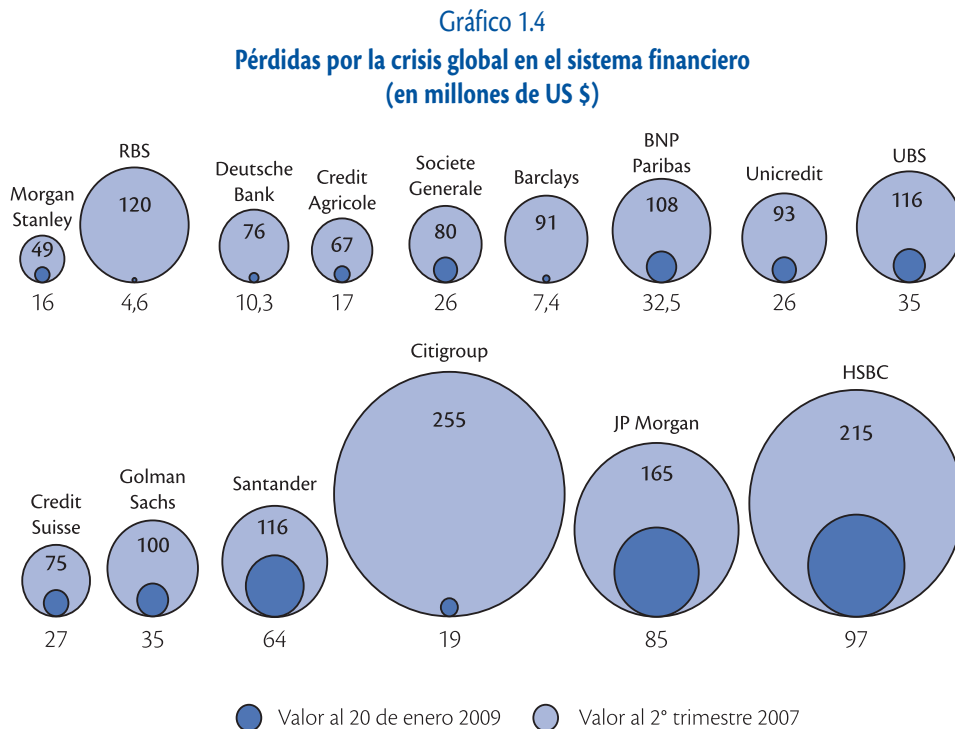


FUENTE: Ken Shwedel. Presentación en el Seminario.

Repito, lo que venía yo describiendo fue una economía estable, interesante, pujante hace cuatro años. Eso era el marco del Seminario sobre el financiamiento de cadenas agrícolas de valor hace cuatro años; todo se pintaba bien, todo se veía interesante y luego vino la crisis, la crisis económica.

B. LA CRISIS

Lo que es interesante es que la crisis es global. Hablo un poquito de México: cuando tuvimos los problemas en 1995, la solución mexicana en aquel entonces era exportar. Otros países cuando han tenido sus problemas la solución ha sido exportar. Pero ahorita ¿adónde vas a exportar? Eso fue parte de lo que fue la crisis, una crisis global, una crisis que los que estamos aquí entre este público nunca hemos visto, es lo que nos han contado quizás nuestros padres o abuelos, bisabuelos sobre lo que pasó en los años treinta pero nosotros nunca habíamos visto una cosa así y, lo que más nos concierne, que fue una crisis financiera. El Gráfico 1.4 señala el nivel del valor de mercado de varias instituciones financieras en el segundo trimestre del 2007, las pelotas claras, y luego las oscuras son el valor en enero del 2009; si ustedes están diciendo que están mal los colores, que no ven las pelotitas más oscuras, es porque en verdad no se pueden ver. Era más cara una taza de café que una acción de Citibank en un momento dado. Entonces eso es lo que vimos: una crisis financiera. Para nosotros es muy importante este asunto. Se contrajo el financiamiento de la banca. Siempre andábamos renuentes, más renuentes nos volvimos y lo seguimos siendo en el financiamiento.

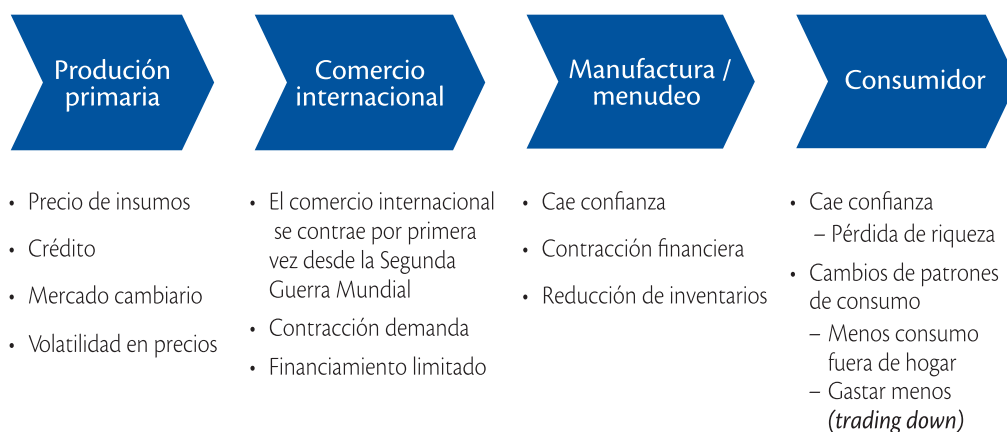


FUENTE: Bloomberg, 20 enero de 2009.

Pero no solamente fue una crisis financiera. El impacto se sintió a lo largo de las cadenas de valor. El Diagrama 1.2 muestra una ejemplificación de una cadena de valor muy simple; desde la producción primaria hasta el consumidor, pasando por comercio internacional y manufactura y venta al menudeo y se sintió la crisis a lo

largo de todas esas cuatro fases: precios hacia la baja, crédito restringido, mercados cambiarios irracionales o por lo menos muy volátiles, contracción en comercio internacional, a nivel de consumidor caída de confianza y cambios de patrones de consumo. Entonces, sentimos la crisis en todo hacia donde se veía.

Diagrama 1.2 El impacto de la crisis se siente a lo largo de la cadena de valor



FUENTE: Ken Shwedel. Presentación en el Seminario.

Yo venía hablando de una estabilidad cambiaria en la sección anterior pero en el 2008 los índices de tipo de cambio, los de México, Chile y Australia, por ejemplo, muestran un gran incremento. Uno va a exportar al primer país que ofrece comprar, ¿pero a qué precio?, ¿cuál era el valor de la moneda?; yo que estoy metido en la banca voy a prestar, ¿en qué monedas?, ¿contra qué monedas?, ¿contra qué producto? Esas fueron algunas de las incertidumbres que estábamos viendo. Si pasamos a lo que es el precio de los fertilizantes, de repente estamos viendo poquito antes de la crisis una subida inusual jamás vista en los precios de insumos. Luego, en el índice de precios primarios vemos también el movimiento desde la estabilidad relativa a la inestabilidad: subieron mucho los precios y, de repente, en el 2008 se caen. Entonces yo también como empleado bancario pregunto: ¿Contra qué presto? ¿Cuál es mi garantía? ¿Cuál es el valor de lo que estoy prestando? ¿Cómo lo voy a hacer? Y para el sector ganadero peor aún porque venían subiendo los precios de los granos a un ritmo más allá de los productos pecuarios y de repente, caen todos los precios. Finalmente, el índice Dry Baltic, que esencialmente habla de lo que es el costo de transporte marítimo, es importante incluirlo porque estábamos hablando de una economía globalizada. Entre 2006 y 2007 en un momento dado subió seis veces, pero luego cayó otra vez seis veces la cotización del transporte marítimo. ¿Y por qué cayó? No porque de repente habían muchos barcos sino porque no había financiamiento para transacciones comerciales internacionales; ¡otra vez el impacto financiero!

Estos comportamientos provocaron la caída de las utilidades de los distintos grupos de productores (por ejemplo res, puerco y pollo) y, en el otro extremo de la cadena, el consumidor empieza a ajustar sus compras, disminuye el consumo de unas cosas y compra otras, busca ahorrar dinero, va cambiando radicalmente lo que son los patrones de los consumidores.

El comercio internacional, que habíamos visto estable, cayó en el 2009, la primera vez que había caído a nivel global desde la II Guerra Mundial, ¡más de sesenta años sin enfrentar esta clase de caída. ¿Y cuál ha sido la

reacción? Incremento del proteccionismo y los productores están demandando más apoyo y viendo cómo cerramos las fronteras, cómo nos da más dinero el estado y protestas esencialmente en Europa.

La otra cosa en todo esto es la consolidación de los mercados, de los que estábamos hablando hace cuatro años. La crisis no detuvo la consolidación y más bien la vino a acelerar. Por ejemplo, al observar la producción de leche en los Estados Unidos por tamaño de hato, entre 2004 y 2009 muestra una concentración de la industria lechera primaria en ese país. También las empresas pecuarias a nivel global exhiben una consolidación, como se puede ver en el Cuadro 1.1 y vemos cuáles son y cómo han venido creciendo. En este cuadro hay una empresa, JBS Swift, que es una firma brasileña que ahorita a través de sus adquisiciones se ha convertido en la empresa de proteína animal más grande a nivel mundial y acaba de comprar hace unos meses otra empresa. No se ha detenido la consolidación, más bien se ha acelerado. Entonces estamos en un mundo yo diría no totalmente diferente pero bastante diferente del que habíamos visto hace cuatro años.

Cuadro 1.1
Empresas pecuarias por país, productos y nivel de producción

Empresa	País	Sectores	Ventas 2008 (millones EUR)
Tyson Foods	EE.UU.	Cerdo/res/aves	18.358
Cargill	EE.UU.	Cerdo/res/aves	16.402
JBS Swift	Brasil	Res/cerdo	11.439
Vion	Holanda	Cerdo/res/aves	8.644
Smithfield	EE.UU.	Cerdo	7.757
Nippon Meat Packers	Japón	Cerdo/res/aves	6.390
Danish Crown	Dinamarca	Cerdo	6.304
Pilgrim's Pride	EE.UU.	Aves	5.451
Maruha Nichiro	Japón	Pescado	5.229
Hormel Foods	EE.UU.	Cerdo/res/aves	4.615

FUENTE: Ken Shwedel. Presentación en el Seminario.

En resumen (Cuadro 1.2), la crisis ha traído y va a seguir trayendo una mayor reglamentación de lo que podemos hacer los bancos y en general las instituciones financieras hacia futuro, porque nos han achacado el mal manejo del financiamiento como la raíz de la crisis. También la crisis ha traído una volatilidad de variables clave, por ejemplo tipo de cambio, precios de fertilizantes y precios de productos primarios. Mis proyecciones son que vamos a sentir esta volatilidad hacia el futuro. Hemos visto que la crisis ha traído la quiebra de muchas empresas y también, como había mencionado hace poquito, una mayor concentración. Han habido también cambios en el mercado, cambios en los patrones de consumo y aquí menciono dos que son importantes: uno es el crecimiento de marca propia. Estaba platicando aquí antes de la inauguración del seminario sobre los supermercados y cómo están actuando, dando más fuerza a lo que es el supermercado minorista en los canales y estamos viendo la desaceleración del crecimiento en ciertos segmentos, ciertos nichos de mercado, como el orgánico. ¿Por qué señalo

el segmento de productos orgánicos? Porque también venimos platicando que hace cuatro años la opción para el pequeño productor es producir en nichos, pero nichos como orgánico se está desacelerando.

Cuadro 1.2
Consecuencias de la crisis

-
- Mayor reglamentación
 - Volatilidad de variables clave
 - Quiebra de empresas - mayor consolidación
 - Cambios del mercado
 - Cambios de patrones de consumo
 - Crecimiento marca propia
 - Desaceleración crecimiento producción orgánica
 - Restricción del gasto para el sector agropecuario
-

FUENTE: : Ken Shwedel. Presentación en el Seminario. .

No estoy diciendo que no hay que producir orgánico pero esa es la realidad. La desaceleración de la producción orgánica tiene dos razones: una, obviamente, la crisis. Lo orgánico suele ser más caro y la gente está racionalizando su gasto. Segundo, no solamente es más caro en lo que es el precio final en el anaquel, sino también suele ser más caro en términos de producción por unidad. Ha habido un mayor interés de muchos productores por producir orgánico lo cual ha presionado hacia la baja al propio productor justamente en el momento donde hay una resistencia por parte del consumidor. Entonces, los dos factores han limitado en este momento el crecimiento del mercado orgánico. Creo que hacia el futuro tiene un interés muy alto; es un mercado muy interesante. Quiero agregar otro factor en relación a lo que son las políticas públicas: la definición de orgánico. ¿Qué es orgánico? Si no hay definiciones claras o normas que no existen, están confundiendo al consumidor. Yo prácticamente puedo producir algo, decir que es orgánico, que es natural porque vino del suelo. Entonces, ¿qué es natural? Hay aquí un problema.

Y también bastante importante la restricción del gasto público para el sector agropecuario; estoy hablando a nivel global y no de x o y país. ¿Qué ha sucedido en muchos países frente a la crisis? Pues primero se contrae el gasto o si no se contrae, es un gasto deficitario pero destinado a reactivar sus economías pero no necesariamente la economía agrícola. Entonces estamos viendo una contracción, una restricción del gasto en el sector agropecuario. Obviamente yo no estoy pintando una situación muy halagadora y pues espero que no creyeran que yo iba a pintar una situación halagadora. Estamos viendo la realidad y estamos viendo la luz al final del túnel

Y la pregunta es: **¿Es aún relevante el concepto de financiamiento de cadenas?** Frente a todos los cambios, las microempresas, igual que las grandes, tienen que manejar una gran cantidad de variables frente a un entorno con mayor variabilidad de los distintos mercados (ver Diagrama 1.3). ¿Es aún relevante el concepto de esquemas de financiamiento de cadenas de valor? Pues no quiero dejarlos en suspenso y ya que están aquí y para que no se vayan les digo que **sí**. Y también diría: ahorita con más razón es relevante el concepto de financiamiento de cadenas agrícolas de valor, con más razón que hace cuatro años.

Diagrama 1.3 Variables que deben manejar las empresas en un entorno global



FUENTE: : Ken Shwedel. Presentación en el Seminario.

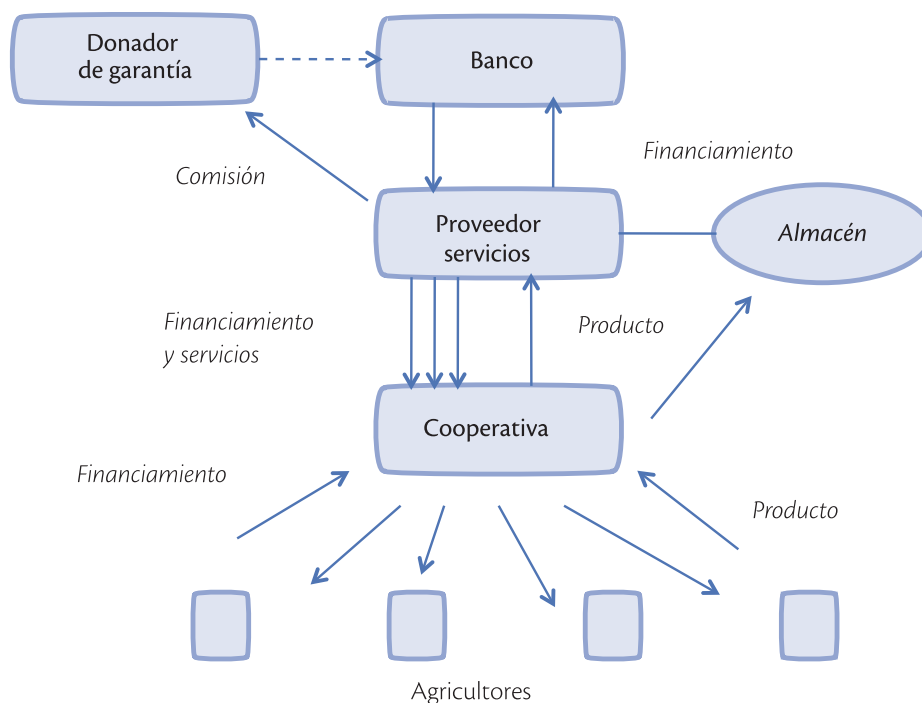
Hace cuatro años cuando se estaba viviendo en una situación bastante estable diría que era importante recurrir a las cadenas agrícolas de valor, pero es más relevante hoy en día frente a los cambios, frente a la incertidumbre, frente a la volatilidad. Y es aún más importante entonces la pregunta: **¿Estamos preparados?** Y aquí la respuesta es: quizás. Y creo que ese es el propósito del seminario: ver los nuevos esquemas, nuevas oportunidades. Esa es la razón que ustedes están acá, para convertir este “quizás” en un “sí”.

C. FRENTE AL FUTURO, ¿QUÉ HEMOS HECHO?

¿Qué ha pasado los últimos cuatro años desde que estuvimos aquí la última vez? Creo que sí ha habido una mayor implementación de esquemas para el financiamiento en cadenas, ha habido una mayor utilización de ellos, ha habido una mayor sofisticación de las estructuras, mayor incorporación de más instrumentos. ¿Quién hubiera imaginado hace cuatro años que el señor Ministro de Agricultura y Ganadería de Costa Rica nos estaría hablando de factoraje?; son cosas nuevas, son cosas diferentes. No obstante, critico que ha habido un lento desarrollo de nuevos mecanismos o instrumentos y no estoy hablando de Costa Rica porque ha sido entre los más dinámicos en ese sentido, pero en términos generales las políticas públicas se han quedado rezagadas. Entonces, repito, cada vez más estoy empleando el concepto de financiamiento de cadenas como un esquema para operaciones comerciales y como un instrumento para promover el desarrollo rural. Creo que ya se han dado cuenta que es un instrumento para promover el desarrollo rural. Hemos visto también un avance en la estructuración de esquemas más sofisticados, pasando de lo que es un esquema relativamente tradicional donde el donante acaba de financiar una cooperativa que a la vez financiaba los productores, los productores le daban el producto a la cooperativa que a la vez lo vendía a un comprador, quien a la vez lo pagaba al donante y ahí cerraba el círculo. Este fue un esquema bastante típico hace cuatro años y ya en los últimos años hemos pasado a una mayor sofisticación de esquemas.

El esquema que se mira en el Diagrama 1.4 creo que es bastante interesante no solamente porque lo utiliza la Fundación Rabobank, pero porque implica un mayor sofisticación de lo que se está haciendo. Lo que es interesante en ese esquema es lo que se ve a la izquierda arriba: el donante está dando la garantía, no está dando propiamente dinero y para el dinero se involucró a la banca. Entonces el donante da la garantía, la banca a la vez financia a un proveedor de servicios especializados, que a la vez financia una cooperativa, que a la vez financia a los productores.

Diagrama 1.4. Nuevo esquema para el financiamiento de cadenas



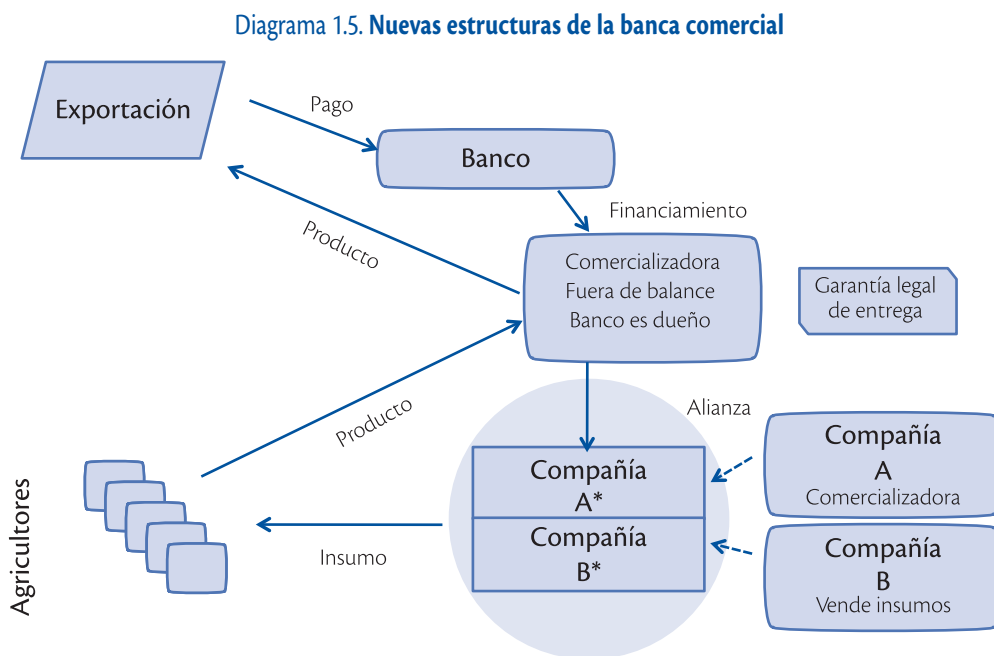
FUENTE : Ken Shwedel. Presentación en el Seminario.

Los productores en el entorno regresan el producto a través de lo que ven ustedes a mano derecha: un almacén de depósito, que es un concepto de garantía en efectivo y luego, pues, se cierra el ciclo al pagar al banco. Este esquema lo han utilizado para dar crédito de corto y largo plazo. Lo que es interesante aquí también es el papel del donante, que resulta clave, ya que no está directamente involucrado en lo que es financiamiento pero permite apalancar sus fondos. Luego se pueden agregar otras cosas comunes, como por ejemplo el concepto de seguro. En un libro que Calvin Miller y FAO están por publicar, hay muchos más ejemplos de esquemas, de la sofisticación y la implementación de una cantidad de instrumentos o mecanismos alternativos.

En lo que es la banca comercial también creo que hemos avanzado. El esquema típico es uno donde la banca financia a un integrante de la cadena, y esperamos que este integrante de la cadena financie a otro integrante de la cadena. Esta es la visión tradicional y la banca, en cierta forma, ha estado algo rezagada en esto y es que estaba muy tranquila con este tipo de financiamiento porque financiábamos al integrante de la cadena con quien sentíamos que había menos riesgo. Lo malo y problemático de este esquema es que es un esquema tradicional de financiamiento de

cadena. El banco A está financiando a un integrante de la cadena, el banco B está financiando a otro integrante y como A y B son competidores no nos hablamos; entonces, a veces hay una falta de coordinación.

Eso fue lo tradicional y ahora se está pasando a un esquema como el del Diagrama 1.5, que es, diría yo, bastante más sofisticado, donde ahí está el banco formando un vínculo con un financiamiento fuera del balance. Es un ejemplo de un financiamiento real donde había dos empresas, la A que es una empresa comercializadora y la empresa B, que vendía fertilizantes. Entonces A y B se juntan, forman una alianza, esa es la nueva empresa que está dentro del círculo y los dos forman, a través de un instrumento con el banco, un vehículo de propósito especial (*special purpose vehicle*, SPV), que es el instrumento, el vehículo que propiamente va a recibir el financiamiento. La empresa que está fuera del balance financia esta alianza. Los productores “venden” su producto a este vehículo especial y este vehículo especial, “vende” su producto a la comercializadora que, a la vez, lo exporta. El comprador en el exterior deposita dinero en la cuenta de la institución financiera.



FUENTE : Ken Shwedel. Presentación en el Seminario.

Creo que es un ejemplo de un esquema bastante más sofisticado que apoya el balance de las empresas y esto, a la vez, facilita un mayor acceso al crédito. Ahora, una cosa importante que está en este ejemplo es un tipo de programa que garantiza legalmente las entregas (Diagrama 1.5, a la derecha de la comercializadora). Entonces hay un esquema, un marco legal para asegurar la entrega y en este caso no es el banco el detonador, son las dos empresas que forman la alianza las que son el detonador, junto con el resto de instrumentos.

Mientras que esto estaba sucediendo, siento que las políticas públicas quedaban rezagadas. Este es el caso de México, donde la estructura burocrática ha provocado una compartamentarización. Hay una cadena de valor con insumos, producción, procesamiento, producto, distribución y consumidor y una serie de secretarías

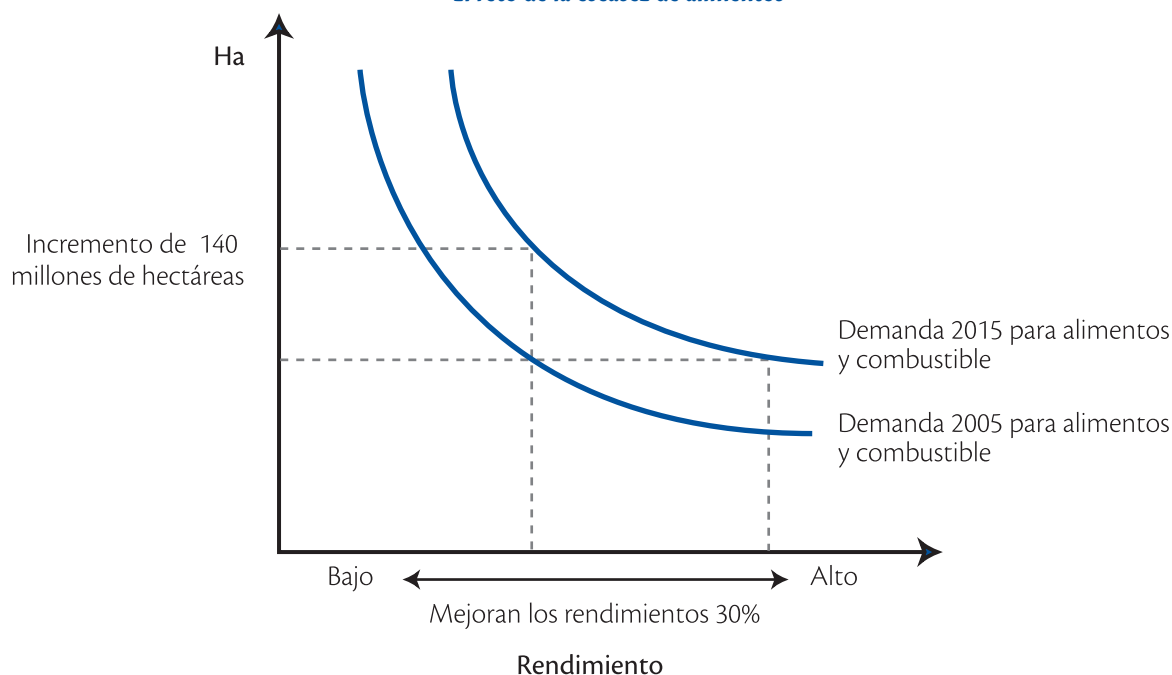
responsables de las distintas partes de la cadena. La SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación), tiene un nombre que implica que es una Secretaría que está a lo largo de toda la cadena pero no, en la realidad no es así y no es crítica mía, es crítica del propio Secretario. Pero ven ustedes, esa es la situación en el caso mexicano y lo hemos visto en otros países donde la cadena está, pero las políticas públicas están rezagadas, se provoca una compartimentarización de los esfuerzos y, lo que estamos viendo en muchos casos, se responde a los intereses de la clientela de las secretarías y no a los intereses de la cadena.

D. LOS RETOS

¿La pregunta es ahora adónde vamos? ¿Qué estamos viendo? Empecé hablando de lo que es la crisis económica, cuales son los retos a que nos enfrenta como involucrados con el sector agroalimentario hacia el futuro.

1. LA CRISIS ALIMENTARIA

Gráfico 1.5
El reto de la escasez de alimentos



FUENTE: Ken Shwedel. Presentación en el Seminario.

El primer reto es poder dar de comer a la gente; el primer reto es cómo vamos a canalizar la energía de los más o menos ochocientos sesenta millones de pequeños productores para poder superar la escasez o la amenaza de escasez de alimentos. En el Gráfico 1.5 vemos un análisis que habíamos hecho. En los próximos cinco años, con el crecimiento esperado en la producción pecuaria y, si no hay cambios en la tecnología, vamos a necesitar como ciento cuarenta millones de hectáreas adicionales para satisfacer la demanda de alimentos. No sé si hay

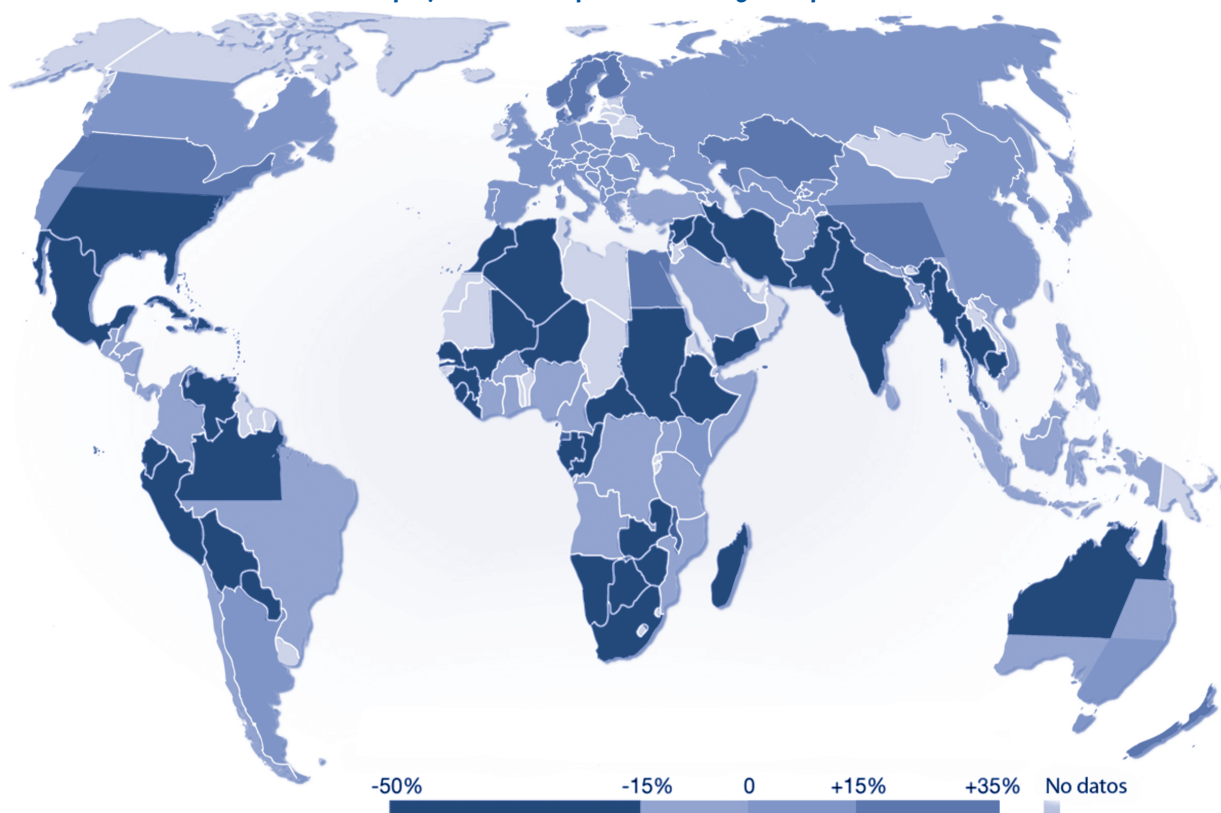
otro planeta que podamos rentar pero en este momento no lo tenemos. Hacia el futuro estaremos enfrentando una posibilidad de una escasez de alimentos, una crisis alimentaria de nuevo. ¿Cómo le vamos a hacer?

2. SOSTENIBILIDAD

Es algo que apenas estoy escuchando en términos de financiamiento de cadenas pero es un concepto importante y vamos a tener que adecuar los esquemas para atender el asunto de sostenibilidad. Si ustedes no están en el próximo día y medio que les queda en este seminario hablando de sostenibilidad, están perdidos. ¿Por qué les digo esto? Porque hablando no solamente de la parte ética sino también de la parte comercial, están demandando cada vez más el cuidado del ambiente en términos de los productos que estamos comercializando. Por ejemplo nosotros, en la institución donde trabajo, cuando analizamos una solicitud de crédito estamos viendo la parte de sostenibilidad. Una empresa que no es sostenible, que no está operando de una forma o de una manera sostenible, para nosotros aumenta el riesgo de crédito y, en unos casos, o no la estamos financiando o la estamos financiando a nivel macro únicamente.

La importancia de la sostenibilidad se observa en gráficas de cambio climático para el caso de Australia, en las que se nota claramente el aumento en la temperatura entre 1910 y 2007. Los cambios climatológicos, por otra parte, dicen que pueden reducir la productividad entre el 10 y el 25% hacia el futuro, como se observa en el Gráfico 1.6. El agua es otra cosa que es tan imprescindible y la demanda de otros sectores puede limitar la disponibilidad para el sector agropecuario. Tengo la impresión que en un par de años los que estamos metidos en la parte agrícola no vamos a estar hablando de cuál es rendimiento de toneladas por hectáreas si no de toneladas o kilos por litro. ¿Dónde estamos en ese sentido? ¿Están hablando ustedes de esto? Y la contaminación de carbón, ¿están también hablando de eso? Alrededor de un 40 por ciento del total de emisiones de gases invernadero por la agricultura a nivel mundial, provienen del uso del suelo y cerca de un 25 por ciento corresponden al metano generado por la ganadería. Por otra parte, a nivel de América Latina los principales países emisores de dióxido de carbono por combustión de combustibles fósiles son México y Brasil y por deforestación, Brasil y Perú. Si no están hablando de esto diría que están fuera de contexto. Espero que haya otro evento en que me inviten a hablar de nuevo y que ya en ese momento estemos hablando de la parte de sostenibilidad.

Gráfico 1.6
Cambios proyectados en la productividad agrícola para el 2080



FUENTE: Ken Shwedel. Presentación en el Seminario.

E. NUEVA DEFINICIÓN DE CADENAS

Por todo lo anterior, más o menos para terminar, creo que vale la pena ver de nuevo la definición de la cadena de valor. La definición y el análisis tradicional de cadenas de valor se limitaron a la de una sola empresa, enfocándose en las actividades estratégicas que crean valor y la posición competitiva de la misma, permitiéndose analizar costos e identificar puntos de diferenciación; es decir, el conjunto de las actividades y agentes o actores que agregan valor a lo largo de la cadena. Se pueden aplicar los conceptos al sector agroalimentario y se le puede considerar como el conjunto de actividades o funciones secuenciales y paralelas **interrelacionadas** con la producción, manufactura y comercialización de **alimentos**.

Pero para poder llegar a una definición de financiamiento de cadenas de valor o, más bien, lo que yo llamaría una nueva definición de cadenas de valor y, más aun, en términos de lo que son las políticas públicas, tendríamos un concepto que yo lo defino como:

El flujo de fondos hacia a los diferentes eslabones de la cadena de valor, o entre los mismos eslabones, con el objetivo de “eficientar” y mejorar la competitividad y reducir el riesgo en la cadena y también para promoción y desarrollo de la cadena.

Quiero insistir acá que el concepto tiene que ser uno de “eficientar”, mejorar la competitividad y bajar el riesgo. Pueden haber otros esquemas de financiamiento; no estoy hablando que no debe de haber, pueden haber esquemas que buscan cambiar la relación de poder dentro de la cadena, pero financiamiento más una visión de la política pública de financiamiento tiene que ir con el objetivo de “eficientar” y mejorar la competitividad y reducir el riesgo.

Sí esto es así, entonces ¿qué entendemos por eficiencia? Como se indica en el Cuadro 1.2, una definición es reducir costos para mejorar la competitividad, costos de operar, costos de producción, dentro de esto reducir los riesgos de operación en la cadena.

Cuadro 1.3
¿Qué se entiende por eficiencia?

-
- Reducir costos para mejorar la competitividad de la cadena
 - Reducir riesgos de la operación de la cadena
 - Manejo de derivados de tasas de interés y cambiarios
 - Facilitar movimiento de producto e información
 - Mejorar la agilidad de respuesta de la cadena
 - Alinear intereses
 - Tiene que ser ganar-ganar
-

FUENTE: Ken Shwedel. Presentación en el Seminario.

Una cosa de que quisiera tocar y que apenas se ha empezado a utilizar, es el manejo de derivados. Sé que derivado en este momento no es una palabra muy aceptada por que han criticado el uso de derivados como una de las razones de la crisis financiera, pero tenemos que operar ya con otros instrumentos o mecanismos, como el uso de derivados. Vimos la inestabilidad en tasas de interés, vimos la inestabilidad en mercados cambiarios; entonces es un instrumento de manejo de riesgos importante hacia el futuro. En el pasado hemos hablado mucho de manejo de riesgos como manejo de mercado de futuros de productos primarios. Hacia el futuro, hay otros conceptos que vamos a tener que manejar, hay que estar más agresivos en lo que es utilización de estos instrumentos.

También por eficiencia entiendo lo que es el movimiento de producto y agrego información. Información porque ahorita en el concepto comercial que habíamos hablado, que había yo hablado hace cuatro años, que seguimos hablando, que escuchamos aquí ahorita, es una forma de competir y la forma de competir es a través de información. La otra cosa es mejorar la agilidad de respuesta de la cadena. ¿Por qué hablo de la agilidad de respuesta? Porque hemos visto que en un período de cuatro años, el mundo de los agronegocios es diferente y yo les aseguro que en otros cinco años vamos a estar viendo otro entorno diferente, otro mundo y vamos a requerir

una agilidad de respuesta. Y esto es muy, muy importante para los pequeños productores, para los campesinos. Porque lo que hemos visto, en muchos casos el detonador de la cadena, es el comprador. Entonces, si no hay una agilidad de respuesta, más por parte de los pequeños productores, el que es detonador de la cadena va a cambiar sus proveedores y todos los esfuerzos, con un grupo de productores x, va a quedar en nada.

También hay que alinear los intereses de todos los actores que participan en la cadena. ¿Cómo lo logran? Una parte a través de información, entendimiento de lo que están ellos haciendo. Muchas veces van a encontrar que el productor no entiende lo que es el consumidor, no entiende lo que es la función que está realizando y el por qué de lo que está realizando. Entonces una cosa imprescindible y uno de los factores que yo había mencionado en términos de la política pública, tiene que ser asegurar, apoyar y promover que la información esté y que fluya. Conozco un productor sumamente exitoso y cuando viaja visita los mercados donde está su producto. Yo siempre, en las reuniones con productores pregunto ¿cuántos han ido a comprar lo que comen en su casa? y casi ningún hombre levanta la mano. No obstante, ellos suelen ser los responsables de determinar qué producto producir y cómo producirlo. Entonces, ¿cómo van a alinear los intereses? Es a través de la información que tienen, de lo que saben, de lo que producen.

Y por último, una cosa que creo que es importantísima: tiene que ser ganar-ganar. Intereses alineados y ganar-ganar. No podemos tener un financiamiento que no sea ganar-ganar. Es decir, que no puede haber un financiamiento de cadenas dentro de este concepto de una política pública para financiamiento de cadenas, que no sea ganar-ganar.

F. ¿QUÉ HEMOS APRENDIDO?

Entonces, ¿qué hemos aprendido **las instituciones financieras** si ya sabemos que la visión de cadenas es crucial para el financiamiento del sector rural? Nos hemos dado cuenta a través de los últimos cuatro años o más, que no es un concepto teórico, no es un concepto académico, sino que es la realidad de la estructura y de la estrategia en los negocios; si no estás metido en esto, ¡estás fuera! Está cambiando el entorno de los agronegocios y esto refleja acciones de los agentes o actores económicos para buscar nuevas formas de organización para estructurar negocios y competir. Hemos visto, además, que el manejo adecuado de riesgos implica conocer la cadena a fondo; el negocio financiero es el negocio de la información y el conocimiento. Hemos aprendido que la estructura y plazos deben ser el reflejo de la cadena. Vengo argumentando y reconociendo que hay esquemas complejos pero también tienen que ser soluciones hechas a la medida de la cadena.

Para el **sector público** ¿qué hemos aprendido? Las políticas públicas no pueden estar rezagadas, tienen que ir de la mano con los cambios en la estructura del mercado, con los cambios en la realidad del mercado y de los negocios. Un objetivo de la instrumentación de las políticas de desarrollo debe ser integrar o insertar al agricultor en las cadenas de valor y no inhibir las cadenas. No es el caso acá, al contrario, el caso acá es bastante diferente; han hecho una buen labor pero en otras partes sí ha habido problemas. Se debe preparar al productor para operar y sobrevivir en una economía de información y fortalecer y reorientar apoyo hacia el manejo de negocios.

También el ambiente jurídico debe ser propicio para los negocios. Tiene que ser un marco legal que proteja los intereses de los pequeños productores, pero un marco legal que no inhiba lo que es la inversión en los propios sectores. También se trata de hacer consciencia en los dos extremos de la cadena de valor, en la relación de los productores con los consumidores. Por un lado, parte de las responsabilidades de los productores estamos viendo que cada vez más están en manos de los propios consumidores en el sentido que están exigiendo productos sostenibles en un sentido más amplio del que yo manejo aquí. Parte de la sostenibilidad es el trato justo a los productores. Hoy en día se habla mucho de *fair trade*, de comercio justo y esto también es concientizar al consumidor de lo que está pagando. Debe de pagar lo justo para que el productor reciba también lo justo y que el trato del productor sea justo, dentro de la cadena.

Entre las acciones que se deben contemplar hay que ver normas y controles de calidad/inocuidad, hay que ver infraestructura, y el apoyo a los eslabones débiles. También había mencionado eficiencia para el sector público. Yo entiendo que buscar la eficiencia, además de lo anterior, implica desarrollo de instrumentos legales que apoyen las transacciones dentro y entre las cadenas. Creo que hay que buscar esquemas impositivos que reorienten el flujo de fondos e inversión hacia las cadenas. Ya hemos hablado mucho lo que han sido financiamientos tradicionales, en los que es un donante o la banca que está promoviendo o dando el dinero y creo que hay otros esquemas que se deben estimular en los que hay que buscar la agilidad, el movimiento, la utilización de tasas impositivas para ayudar el flujo de fondos hacia las cadenas. Había mencionado hace poquito el concepto de derivados para manejar y reducir los riesgos de movimientos en el tipo de cambio y riesgos y movimientos de tasas de interés. Reconozco que uno de los problemas es que es un instrumento caro, pero entonces yo quisiera también insistir en que entre las políticas públicas está el buscar instrumentos de manejo de riesgos para hacer más accesible esos tipos de instrumentos para las PYMES “agroalimentarias” y productores primarios. En México, una de las cosas que sí están haciendo es subsidiando algunos derivados. No me gusta tanto el concepto de subsidio pero me gusta la idea de que sí están buscando este tipo de sofisticación y que para ellos es una cosa muy importante.

Otra cosa que poco hemos hablado, que quisiera que ustedes comentaran un poquito, es crear un marco legal que asegure la gobernabilidad (*governance* en inglés) justa de las cadenas. Había mencionado antes que tiene que ser una situación de ganar-ganar, pero también tiene que ser una situación justa y muchas veces no hemos analizado bien lo que es la gobernabilidad de la cadena. ¿Quién pone las reglas del juego? ¿Quién decide qué cosa? ¿Y hasta qué punto lo que “decides” es justo en función del mercado y hasta qué punto no es más bien para manipular las relaciones de poder dentro de la cadena? Hay que ver lo que es la gobernabilidad.

G. OBSERVACIONES FINALES

Ya para concluir, quiero repetir que la visión de cadenas es crucial para el desarrollo rural y el financiamiento es un instrumento primordial para lograrlo. ¿Por qué insisto en esto? Porque es el instrumento detonador; es un instrumento que obliga, que jala al pequeño productor a las cadenas, es el instrumento que asegura la inocuidad. Ojalá que sea el instrumento que va a procurar la sostenibilidad hacia el futuro, el instrumento que va a asegurar que lo que se está produciendo sea lo que se está queriendo comprar. Entonces está cambiando

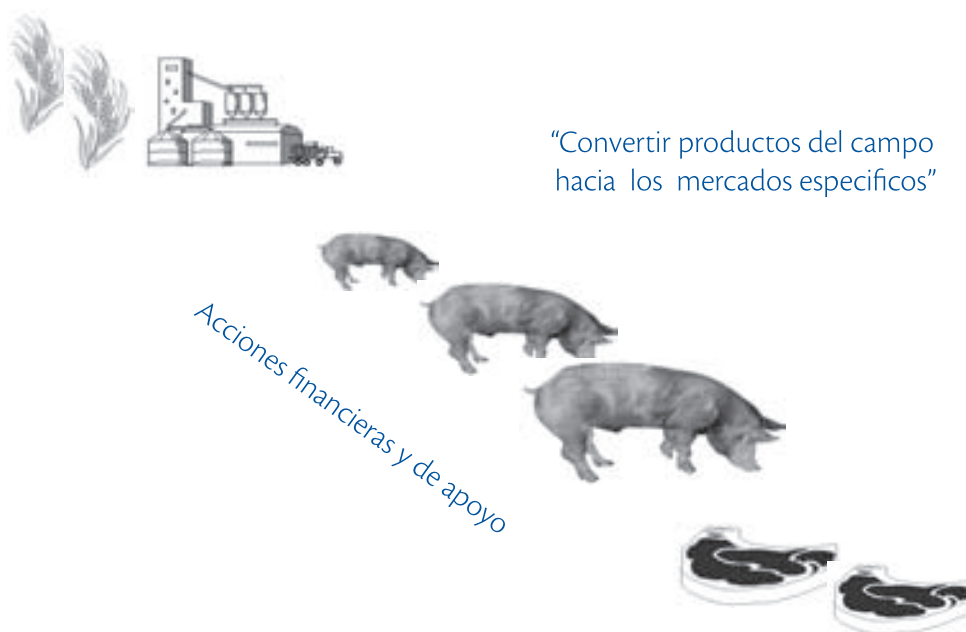
mucho el entorno de los negocios. Eso implica que los actores tienen que buscar nuevas formas de organización y esas formas son cadenas y la clave dentro de las cadenas es el concepto de manejo de riesgos. Los esquemas de financiamiento que fortalecen la integridad de las cadenas, vía reducción de riesgos y mejora en la actividad empresarial, estimulan también el financiamiento de microempresas.

He mencionado que las políticas públicas no pueden rezagarse, tienen que ir de la mano con los cambios en la estructura del mercado, la realidad del mercado y de los negocios. Una cosa que venía pensando hoy en la mañana es que bajo un esquema de cadenas de valor se hace al sector agropecuario más bancable: se hace a los pequeños productores y a las microempresas más bancables. Había mencionado también la restricción de los recursos hacia el sector agropecuario. Ya pasó la crisis y creo que, hablando en términos globales, no vamos a ver en el corto plazo un regreso a un financiamiento fuerte al sector agropecuario. Aun cuando hay un cierto regreso, cierto interés por volver a financiar al sector, el concepto de subsidios va a quedar rezagado. Entonces ¿cuál va a ser el otro esquema? ¿Cómo vamos a estimular? ¿Cómo vamos a detonar lo que es el sector agropecuario? El financiamiento es clave y el problema es que yo como banco a lo mejor financo a una empresa bastante grande, pero al campesino a lo mejor yo no lo voy a financiar, porque no entiendo su negocio, no quiero tomar su riesgo. ¿Cómo lo hacemos bancable al pequeño productor? ¿Cómo hacemos bancables a las microempresas? Es a través de la integración en una cadena de valor que se vuelven sujetos de crédito, bancables, un riesgo que es manejable, una comercialización que es estable y, ojalá, un sector que es sostenible, pues creo que eso es lo que es crucial para las cadenas de valor.

¿Se puede financiar el uso de una nueva tecnología? Yo argumentaría que en el concepto de una cadena de valor sí cabe el financiamiento de una nueva tecnología siempre y cuando sea una tecnología conocida y comprobada, no así para desarrollar una nueva tecnología. ¿Y por qué digo esto? Porque yo trabajo en un banco y yo no voy a tomar el riesgo de una tecnología nueva y desconocida. Yo voy a dejar que otros tomen el riesgo de financiar una tecnología no probada. El desarrollo de las tecnologías puede ser parte de lo que son las obligaciones, de lo que hace el sector público. Pero también yo puedo financiar una empresa x, entre cuyas actividades está el desarrollo de tecnología; pero yo como banco que voy a financiar una cadena no quiero el riesgo de una tecnología nueva no comprobada y desconocida.

Y quiero terminar entonces con la misma gráfica que finalicé hace cuatro años, que me encantó, que me regaló un amigo porcicultor (ver Diagrama 1.6). Quiero decir que el éxito de los agronegocios se fija en estrategias articuladas y coordinadas, basadas en una visión de cadenas. Así, la actividad de la banca tiene que estar orientada a esta cadena y estamos mucho más dispuestos a involucrarnos cuando un agente está dentro de una cadena que cuando opera en forma individual.

Diagrama 1.6 **Conversión de productos desde el campo hasta mercados específicos**



FUENTE: Ken Shwedel, presentación en el Seminario.

2

LECCIONES APRENDIDAS EN EL FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR

*Calvin Miller, Anita Campion,
Mark D. Wenner y Ajai Nair*

Este capítulo examina las experiencias y las lecciones en el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor, en distintas partes del mundo, mediante la participación de expertos de organismos internacionales, investigadores y consultores que han estado expuestos a una variedad de casos, de éxitos y de fracasos también. Los autores presentan distintos tipos de cadenas agrícolas, diversos esquemas de financiamiento, una serie de productos e instrumentos relacionados con dichos esquemas, así como recomendaciones; suministran una serie de lecciones y proveen elementos clave para la expansión y el financiamiento de las cadenas.

A. PRODUCTOS FINANCIEROS, MODELOS OPERATIVOS E INNOVACIONES

Calvin Miller

En esta sección se examinará el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor (CAV) como medio para operar, productos financieros relacionados con las CAV, modelos operativos, experiencias e innovaciones en las CAV y lecciones y mensajes clave.

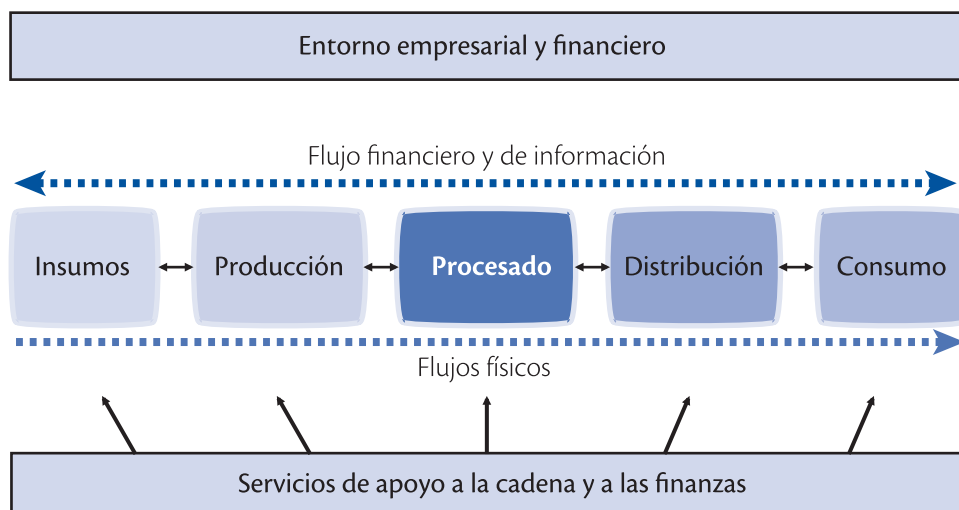
1. Las cadenas agrícolas como instrumento para operar

¿Qué es la cadena de valor? Es el conjunto de actores y actividades que agregan valor a lo largo de la cadena, vinculando todos los eslabones desde la planificación, producción hasta el consumo final. Esto en cuanto a la cadena en general. Y en relación con la cadena de financiamiento, se puede definir como el flujo del crédito y otros servicios financieros que pasan entre los participantes en la cadena de valor y también lo que provenga de fuentes de afuera y con el resultado de formar parte de una cadena.

Se quiere enfatizar con esta definición, por una parte, que lo que fluye entre los participantes de las cadenas no se limita a crédito y, también, que lo importante es lo que se obtenga en razón de ser parte de la cadena. Quiere decir que para financiar al pequeño productor, por ejemplo, por estar presente en una cadena es más seguro,

menos riesgoso y se le puede financiar en forma, mientras que al revés, fuera de una cadena, no sería posible. Como indica Ken Shwedel en el Capítulo 1, tiene que ver con el interés de mejorar la eficiencia y reducir los riesgos, tanto a nivel de los flujos físicos como de los flujos financieros, como se explica en el diagrama siguiente.

Diagrama 2.1
Flujos financieros de las cadenas agrícolas de valor



FUENTE: Calvin Miller. Presentación en el Seminario.

Los flujos financieros pueden entrar en la cadena en cualquier etapa aunque la mayor parte del financiamiento lo está haciendo hacia el final. Para otros productos están entrando más a nivel de los procesadores o pueden ingresar también a través de las fuentes de insumos. Muchas veces los flujos entran vía triangulaciones del financiamiento, lo que puede ser más eficaz que entrar por todas partes a la vez.

Esto lleva, además, a resaltar que el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor tiene un **enfoque sistémico**, producto de ver todo el conjunto de actores y actividades. Es más que nada un concepto de cómo vemos la cadena o conjunto de actividades relacionadas con la cadena, y busquemos como estructurar el financiamiento de acuerdo a esa cadena para minimizar el costo, maximizar la eficiencia y minimizar o reducir el riesgo eso es lo más importante. Es decir, es también analítico basado en información y análisis de riesgos, costos y beneficios.

Es también un **enfoque estructurado**: el financiamiento es determinado por las necesidades y estructura de la cadena y las oportunidades y capacidades de los actores. Busca integrar la entrega y pago de crédito dentro de los puntos de interacción en las CAV y los múltiples productos financieros son aplicados en cuanto sean más propicios. Eso se puede hacer, por ejemplo, a través de entregas directas de insumos que se pagarán dentro del sistema cuando se entregue la producción. Pueden hacer las triangulaciones de manera que el que compra el producto paga al que le ha dado insumos a crédito al productor.

2. Instrumentos financieros

Hay muchos productos financieros relacionados con cadenas agrícolas de valor y una serie de instrumentos para cada uno de ellos. En el Cuadro 2.1 se enumeran los instrumentos financieros agrupados en cinco categorías: (a) los que están financiando en relación con el mismo producto; (b) los que están con base en cuentas por cobrar; (c) el financiamiento con base en activos fijos donde el mismo producto sirve de garantía; (d) diferentes productos que ayudan a reducir los riesgos; y (e) otros productos que mejoran la oferta financiera.

Cuadro 2.1
Instrumentos financieros de las CAV, por producto financiero

Tipo de producto	Instrumento financiero
a) Enlace con el producto	Crédito de comerciantes (<i>trader</i>) Proveedor (insumos) Empresa acopiadora/ mayorista Empresa líder/agricultura por contrato
b) Base de cuentas por cobrar	Venta de cuentas por cobrar Factoreo (<i>factoring</i>) <i>Forfaiting</i>
c) Base de activos físicos	Crédito <i>warrant</i> Acuerdos de recompra <i>Leasing</i> financiero
d) Reducir los riesgos	Seguros Contratos a futuro Futuros y coberturas
e) Mejorar la calidad de la oferta financiera	Securitization Garantías Participación (<i>joint ventures</i>)

FUENTE: Calvin Miller. Presentación en el Seminario.

El cuadro muestra los distintos instrumentos financieros. El crédito de comerciantes es de los más comunes, como también el crédito de proveedores de insumos, de empresas acopiadoras o de mayoristas, empresas líderes y agricultura por contrato. Todos estos son modelos que se relacionan con el producto, pero hay otros realacionados con las cuentas por cobrar, como el factoreo (*factoring*) y el *forfating*, que muchos no conocen y es parecido a un sistema de *factoring* para inversiones a más largo plazo, inversiones donde se puede vender el mismo producto pero usando como garantía el retorno futuro.

Hay, además, otros instrumentos financieros en relación con el mismo activo físico y aquí sobresale el crédito *warrant* que tiene varios nombres en el mundo, como por ejemplo, *inventory credit* o crédito de inventario. Quizás sea este uno de los más comentados en cuanto a financiamiento de cadenas de valor y muchas veces se dice que es de los más importantes a raíz del uso del producto como garantía vía un almacén, pero en muchos

países no está funcionando el sistema. Se ha visto que hay otros sistemas de *warrant* un poco más informales que pueden operar de mejor manera. Para que el crédito *warrant* opere, lo fundamental es que haya diferencias de precios para que valga la pena almacenarlo, porque si no hay eso, es un mal negocio. El sistema de *warrant* oficial requiere, además, dos cosas básicamente: una reglamentación específica, que muchos países no tienen y también necesita un sistema de administración de crédito: *warrants commodities management companies* o compañías de administración de los productos, que juegan un papel muy importante si se quiere usar el producto como garantía de préstamo, para extender la garantía de que está bien conservado, para organizar tanto el financiamiento como asegurar la facilidad de venta. Ahora, hay otros casos, cuando no se cuenta con estas condiciones, en que se puede hacer de forma igual siempre que haya una organización grupal, no solamente de primer piso, sino de primero y segundo piso que de la solidez necesaria. Por ejemplo, funciona muy bien el sistema de *warrants* usando las cooperativas de ahorro y crédito y la integración de ellas.

Otro instrumento para reducir riesgos son los seguros, seguros indexados, seguros agrícolas, seguros de ganado, seguros de salud; todos ayudan a mejorar la oferta de crédito. Igual ocurre con los contratos a futuro, que son muy importantes y muy útiles dentro de sistemas de financiamiento de cadenas agrícolas de valor.

Sobre la estrategia recomendada sobre financiamiento de la agroindustria con un procesamiento de productos, eso cae dentro de lo que muchas veces llamamos micro dinero; o sea hay un vuelco del financiamiento adicional en esta área, no es micro, no es área enfocada del gobierno y tampoco es afianzado en el financiamiento bancario tradicional, pero depende mucho de la situación. Pero aquí se puede pensar en coinversiones, especialmente que traigan experiencia y con esa experiencia tradicional para el procesamiento y la otra inversión se puede apalancar con financiamiento bancario. Se puede pensar también en el *factoring* y otras cosas de ese estilo donde se pueden usar las cuentas como fuente de garantía.

La otra cosa para mencionar es que muchas veces tendría que ser acompañado de capacitación cuando se trata de la industrialización, pero también hay que hacerse la pregunta de competitividad, si al final del día va a ser competitivo o no.

Esa sería la primera pregunta, y si es mejor fomentar el desarrollo de valor agregado del productor y su grupo. Digamos, a nivel de una empresa más grande eso depende mucho de la cadena, también depende de la capacidad de los diferentes actores, y si hay asistencia técnica de alguna organización, por cuánto tiempo sería suficiente, porque cuando se trata de capacitar grupos de productores para procesar, requiere una asistencia técnica acompañada de largo plazo y si no va a haber eso es muy costoso entrar con el procesamiento y es mejor que esté con compañías que tienen más capacidad para eso.

3. Modelos de negocio de CAV

El modelo de negocio es el medio por el cual las empresas operan para crear y capturar el valor dentro de la red de actores en la cadena de valor. Forma parte de la estrategia empresarial y su diseño es determinado por el líder o por el organizador de la cadena y por la relación entre los actores. Hay al menos cuatro modelos que se han identificado:

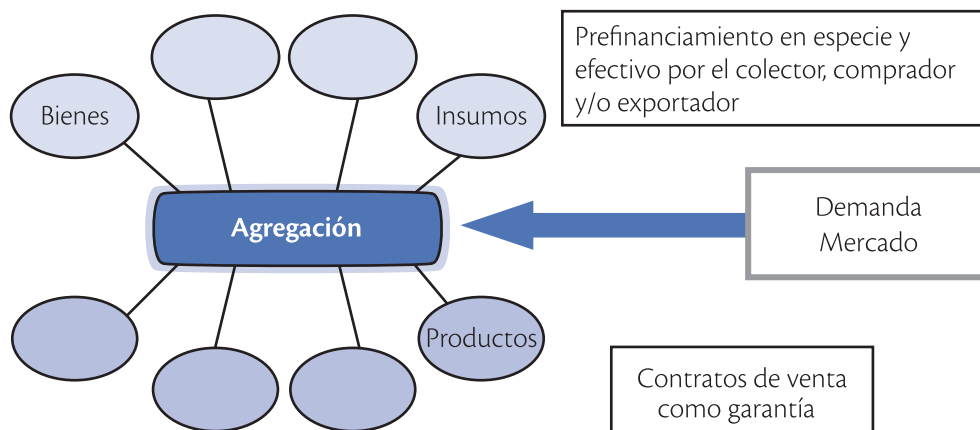
- a) *Empresas asociativas*. Este es un modelo desde abajo, basado en cooperativas o asociaciones de productores bien organizados, por ejemplo, en la cadena de café, donde la organización hace el control de la cadena hasta la exportación. La empresa o asociación puede ser impulsada y dirigida por los mismos productores como líderes. Este es el caso de ASOPROF, Asociación de Productores de Frijol, con 20 años de operar en Bolivia, donde la organización de productores lidera en toda la cadena de frijol, desde el suministro de semilla certificada hasta la exportación.
- b) *Empresa comprador líder*. Esto es básicamente lo que están haciendo actualmente muchas empresas a través de las cadenas de valor, donde una empresa líder hace el contrato o desarrolla de manera formal o informal diferentes sistemas para asegurar la compra de producto con las condiciones específicas requeridas, que sería la parte inicial de la cadena, pero que también busca asegurar los bienes para la venta final. Esta empresa financia, directa o indirectamente, a otros actores en la cadena. Bajo este modelo se encuentra la agricultura por contrato y ejemplos interesantes son el modelo de Hortifruti en Centroamérica, VEGPRO en Kenya y la industria de pollo a nivel mundial. Otra modalidad son los esquemas de *outgrower*, como por ejemplo NorminVeggies en Filipinas y las empresas azucareras en toda Latinoamérica.
- c) *Modelos de facilitación*. Este esquema corresponde a la mayor parte de los modelos que están tratando de insertar al pequeño productor. Puede ser un comprador líder pero se trata sobre todo de una organización que ha entrado en otra entidad para ayudar a facilitar la capacitación, la orientación y, en algunos casos, hasta para fijar incentivos para que se puedan insertar grupos en la cadena, por ejemplo de pequeños productores o grupos de mujeres. Es decir, hay una organización no gubernamental (ONG), que provee apoyo y asistencia técnica para pequeños productores o industriales para poder entrar en una relación comercial con empresas del sector. Ejemplos de este modelo son TechnoServe en Tanzania, que da asistencia a empresas procesadoras para poder efectuar vínculos hacia abajo y hacia arriba con productores y mercados. También es el caso del “Poverty Reduction Program” de la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos, USAID, que en diversos países provee asistencia a productores y procesadores, facilitando de esta manera el acceso a mercados de exportación y a financiamiento. Un último ejemplo es el del Farm Concern en Kenya (ver Diagrama 2.2).

Este modelo del “pueblo comercial” ofrece organización, asistencia técnica y vínculos al mercado y al factor-reo. Combina, por una parte, una agregación de la demanda de bienes e insumos de los pequeños productores y, por otra, una agregación de la producción de los pequeños productores. Es un esquema que comienza con el mercado y trabaja en reversa.

- d) *Modelos integrados*. Consiste este modelo en una integración vertical a lo largo de toda la cadena, dentro de una misma empresa o mediante vínculos estratégicos con otras empresas relacionadas con la cadena. Hay muchos esquemas de este tipo en Centroamérica, pero también en África, en particular todo el sistema de hortalizas y flores. Ejemplos específicos son LAFISE, en Nicaragua, que opera en toda la cadena, con una compañía *holding* y eslabones estratégicos con terceros y BRAC, en Bangladesh, que es una financiera pero asegura la integración de las cadenas que financia, incluyendo la formación de empresas necesarias.

Diagrama 2.2

Modelo de facilitación de CARE Kenya. Agregación de la demanda de bienes e insumos de los pequeños productores



FUENTE: Calvin Miller. Presentación en el Seminario.

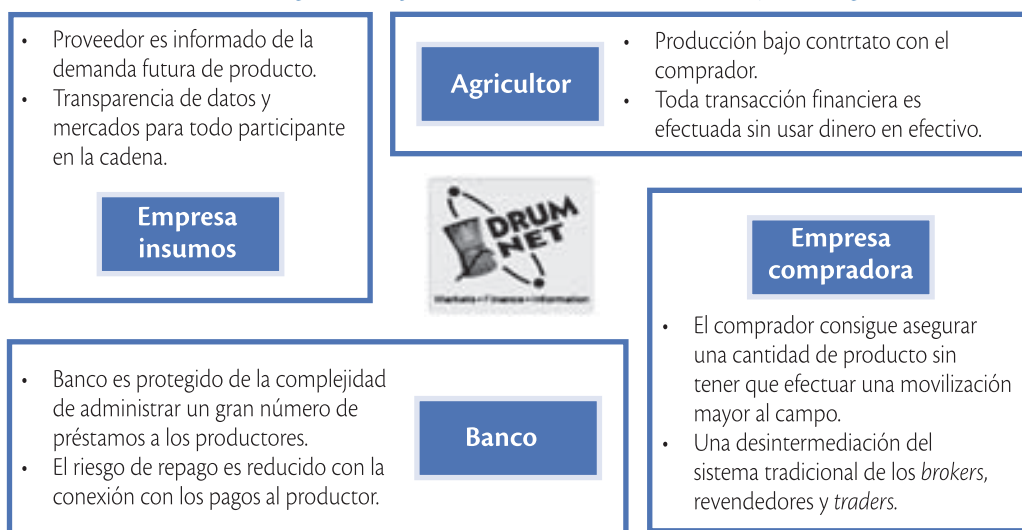
4. Experiencias e innovaciones en financiamiento de las CAV

¿Qué modelo es mejor? La tipología del modelo a seleccionar depende de:

- La cadena
- La capacidad de los distintos participantes en las cadenas
- Los intereses de los participantes
- El entorno socioeconómico y político

Las siguientes experiencias innovadoras utilizan esquemas que se adaptan a las características arriba citadas. Un primer caso es el de Drum Net en Kenia (ver Diagrama 2.3), una empresa grande con cuatro áreas o empresas operando en conjunto: (i) Una empresa compradora, que hace el contrato; (ii) grupos de productores formados en escuelas de agricultura y en cooperativas; (iii) una compañía de insumos; (iv) y una organización que da financiamiento. La empresa es un un centro de manejo de información y todo paso está controlado con un sistema de mensajería celular, SMS, traspasos electrónicos de dinero para agilizar el acceso a crédito, capacitación y mercado para pequeños productores, para quienes el acceso es muy difícil, tanto a servicios como en términos geográficos. En general, el modelo Drum Net crea eficiencias y permite a los participantes entrar al mercado y mejorar su acceso a servicios.

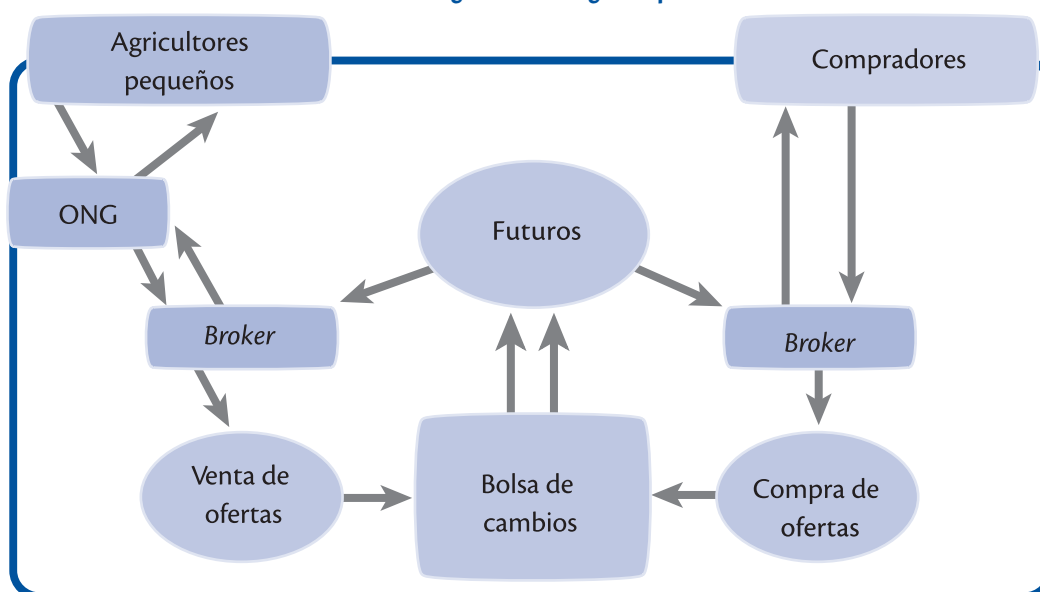
Diagrama 2.3

Drum Net. Agricultura por contrato con asistencia técnica y tecnología

FUENTE: Calvin Miller. Presentación en el Seminario.

En la India, BASIX tiene un modelo de mitigación de riesgos de precios, como se muestra en el Diagrama 2.4. La empresa trabaja en capacitación, financiamiento y acceso a mercados y está relacionada muy íntegramente con muchas cadenas y con las bolsas de productos agrícolas. Los pequeños productores, muchos con propiedades que son de media o una hectárea, pueden hacer ventas a futuro en especies de kioscos. Realizan ventas integradas en las que utilizan los contratos de compra para obtener financiamiento.

Diagrama 2.4

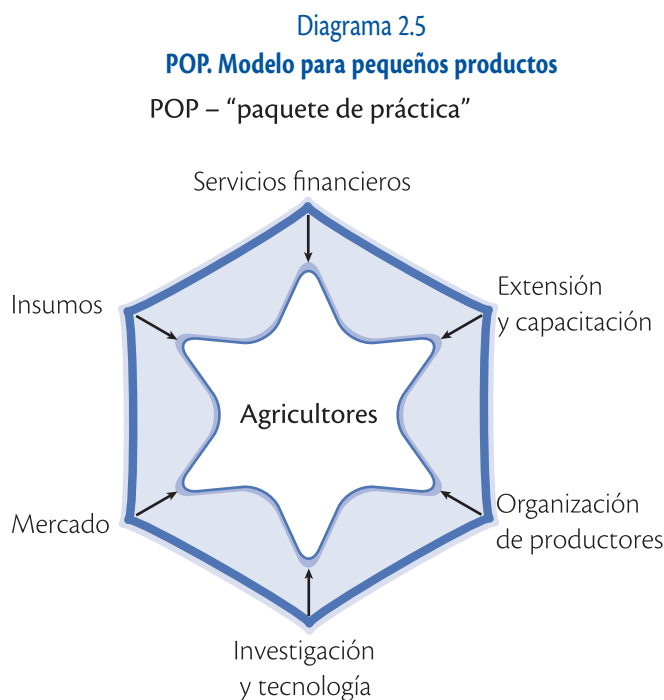
BASIX. Mitigación de riesgos de precios

FUENTE: Calvin Miller. Presentación en el Seminario.

Otro esquema interesante es el de Yes Bank en la India, con sus agricentros para pequeños productores. Tiene la cartera agrícola más grande en toda la India, con excepción del Banco Agrícola y, además, es el mejor banco en la India, según la calificación. ¿Cómo lo hacen? A través de un enfoque netamente de cadenas en el que los pequeños productores entran en un modelo comercial de agroindustria. Se busca la forma de agrupar a los pequeños productores en organizaciones, a través del sistema más eficiente, según la actividad económica de que se trate. Por ejemplo, en el caso de la industria láctea, las familias de pequeños productores no tienen más de una o dos vacas y no es nada eficiente trabajar con ellos directamente ni se asegura la calidad del producto. Entonces estos productores se van agrupando como accionistas dentro de una organización, la que va a ser financiada y, a través de ella, recibirán asistencia técnica y asegurarán la calidad necesaria. También están trabajando mucho con otros esquemas, tanto con pequeños y grandes productores.

Un ejemplo distinto es el del e-Choupal en India, una plataforma electrónica que ofrece a los agricultores información, productos y servicios encaminados a aumentar su productividad. Les permite, además, vender a futuro y usar el contrato para la garantía del préstamo y con un pago automático de las amortizaciones.

Otro caso interesante del vínculo positivo de las cadenas con las bolsas de productos agrícolas es el del National Commodity and Derivates Exchange Limited (NCDEX) en India, que permite reducir el riesgo para todos los actores en la cadena.



FUENTE: Calvin Miller. Presentación en el Seminario.

Por último, el modelo POP, o “paquete de práctica”, es un esquema de servicios financieros para los pequeños productores que incluye seguros, asistencia técnica, tecnología y mercadeo (ver Diagrama 2.5). Es un modelo que

involucra todo; es un conjunto de servicios. Hay otros ejemplos de este modelo que están en la misma línea, con plataformas electrónicas vinculadas a bolsas de productos agropecuarios, todo en forma electrónica.

5. Lecciones y recomendaciones

Uno de los aprendizajes importantes es que la innovación juega un papel importante en la promoción de la integración y la eficiencia en las cadenas agrícolas de valor. Además, con el modelo de facilitación con apoyo y capacitación, la CAV puede integrar al pequeño productor agroempresario. La CAV, sin embargo, no llena todas las necesidades de servicios financieros de los agricultores y actores en la cadena.

Una segunda lección se relaciona con la crisis financiera y económica mundial, que vino a cambiar algunos fundamentos del sector bancario y del control y manejo financiero y macroeconómico, con implicaciones para las cadenas agrícolas de valor. La crisis disminuyó la liquidez y la oferta de financiamiento, aumentó el temor del riesgo y la exigencia de garantías, mostró el efecto de la globalización con la rápida caída mundial del comercio y la inversión, fomentó mayor intervención estatal en el sector bancario, demostró cierta recuperación más rápida del sector agrícola y puso en evidencia que el financiamiento de las CAV podría impulsarse con mayor rapidez en todo el mundo.

En cuanto a las cadenas agrícolas de valor como medio para operar, el financiamiento en función de las CAV promueve mayor integración y alianzas de cadenas, identifica los eslabones débiles para poder articular el crédito con servicios no crediticios requeridos, ayuda en alertar sobre cambios de mercado y ayuda a profundizar el financiamiento hacia la población pobre.

Otra lección importante es que la CAV fortalece el análisis de riesgo. El conocimiento por medio de la cadena refuerza el análisis del cliente, el futuro de su empresa y del sector. Refuerza también, pero no reemplaza, el análisis habitual del banquero. Se aprovecha de los actores y de sus interrelaciones para obtener información sobre capacidad y competitividad, relaciones entre los participantes en una cadena y salud y futuro de la cadena.

Una última lección, en relación con la estructuración del crédito y los servicios financieros en general, es que se debe diseñar el financiamiento para que el riesgo pueda ser asumido por los actores más propicios para asumirlo. No se deben ver los productos financieros como definitivos, sino que hay que trabajar para ver cuál es la mejor manera de estructurarlos.

En la medida de lo posible, se deben reducir riesgos y costos con pagos automáticos por descuento. Asimismo, hay que reconocer que el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor es una solución parcial para el financiamiento agrícola y que el financiamiento es solamente una solución parcial para el buen funcionamiento de las CAV.

En **resumen**, las claves del éxito relacionadas con las cadenas agrícolas de valor son:

- La información continua de las cadenas basada en el mercado es importante para todos los involucrados.
- Las alianzas basadas en intereses mutuos con sistemas enlazados reducen el riesgo.
- Reducen los costos de transacción.

- El financiamiento dentro o hacia la cadena es un elemento esencial para fortificar las CAV.
- La estructuración de los productos financieros según la cadena y sus actores es fundamental.

Por otra parte, el financiamiento en función de la cadena:

- Obliga a ver y **entender el negocio** en su totalidad
- Ajusta la realidad del **mercado**
- Mejora el entendimiento de **riesgo** y su **costo**

Entender el concepto y **estructurar el financiamiento** de manera que fortalezca las cadenas y sus actores es imprescindible para el **manejo de riesgos**; es una **estrategia** para el manejo de riesgo y de costos. El financiamiento hacia la cadena está más desarrollado a **nivel** de la **agroindustria** y de las **empresas medianas** pero puede llegar eficazmente a los pequeños empresarios.

Es importante, además, hacer algunas consideraciones en relación con las políticas de desarrollo rural.

- Las políticas de desarrollo rural deben insertar al agricultor en cadenas de valor, cuando puede ser competitivo
- El ambiente institucional y las políticas deben ser propicios para los negocios
- Se deben contemplar las siguientes acciones:
 - Agricultura por contrato
 - Programas de manejo o cobertura de riesgos de precios (*hedging*)
 - Normas y controles de calidad/inocuidad
 - Apoyos para reforzar a los eslabones débiles
 - Fomento de innovaciones en servicios financieros especializados para el sector agrícola
 - Estructura de la política de comercio internacional alrededor del concepto de cadenas de valor.

Finalmente, conviene hacer algunas consideraciones sobre la gobernabilidad y regulación de las CAV, como por ejemplo, apoyar el entorno empresarial y las políticas de uso, desarrollar una regulación adecuada para las CAV e invertir en tecnologías de información y comunicación, bolsas de comercio y aduanas. Se debe apoyar la capacitación técnica administrativa, dejar que el comercio pueda trabajar sin obstrucciones políticas y reconocer que la CAV es una respuesta para llegar al productor pequeño con costos viables.

En cuanto al pago de la asistencia técnica, debe ser compartido y en función de cuál clase de asistencia técnica se esté hablando. Por ejemplo, asistencia técnica de investigación, tipo centro de investigación del gobierno y otros, generalmente se paga con subsidios del gobierno, parcial o completamente. En la India, por ejemplo, hay muchos centros agrícolas que están ofreciendo servicios parcialmente pagados por el gobierno y por los

productores. Hay muchos casos en que la asistencia técnica se paga directamente pero muchas veces insertados dentro de los servicios de venta de insumos y compra de productos finales. Pero mientras más cercana y directa esté la asistencia técnica, el productor y la industria deberían de estar participando porque es la única manera de hacerlo más eficaz. Y eso puede ser a través del sistema de *vouchers*.

B. OCHO LECCIONES DEL FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR EN HONDURAS Y NICARAGUA

Anita Champion

Esta sección está basada en un estudio de dos países, Honduras y Nicaragua, y lo que se aprendió ahí en relación con el financiamiento de la cadena agrícola de valor. Honduras y Nicaragua son países bastante pequeños, lo que fue una pequeña limitación en cuanto a alcanzar el nivel de información que los investigadores hubieran querido. Sin embargo, fueron relevantes porque cerca del 30 por ciento de su producto interno bruto (PIB) proviene de la agricultura y más de la mitad de sus poblaciones viven en áreas rurales. El estudio se llevó a cabo, en su mayoría, antes de la caída de los precios del ganado, que sí tuvo un impacto posterior en la calidad de la cartera.

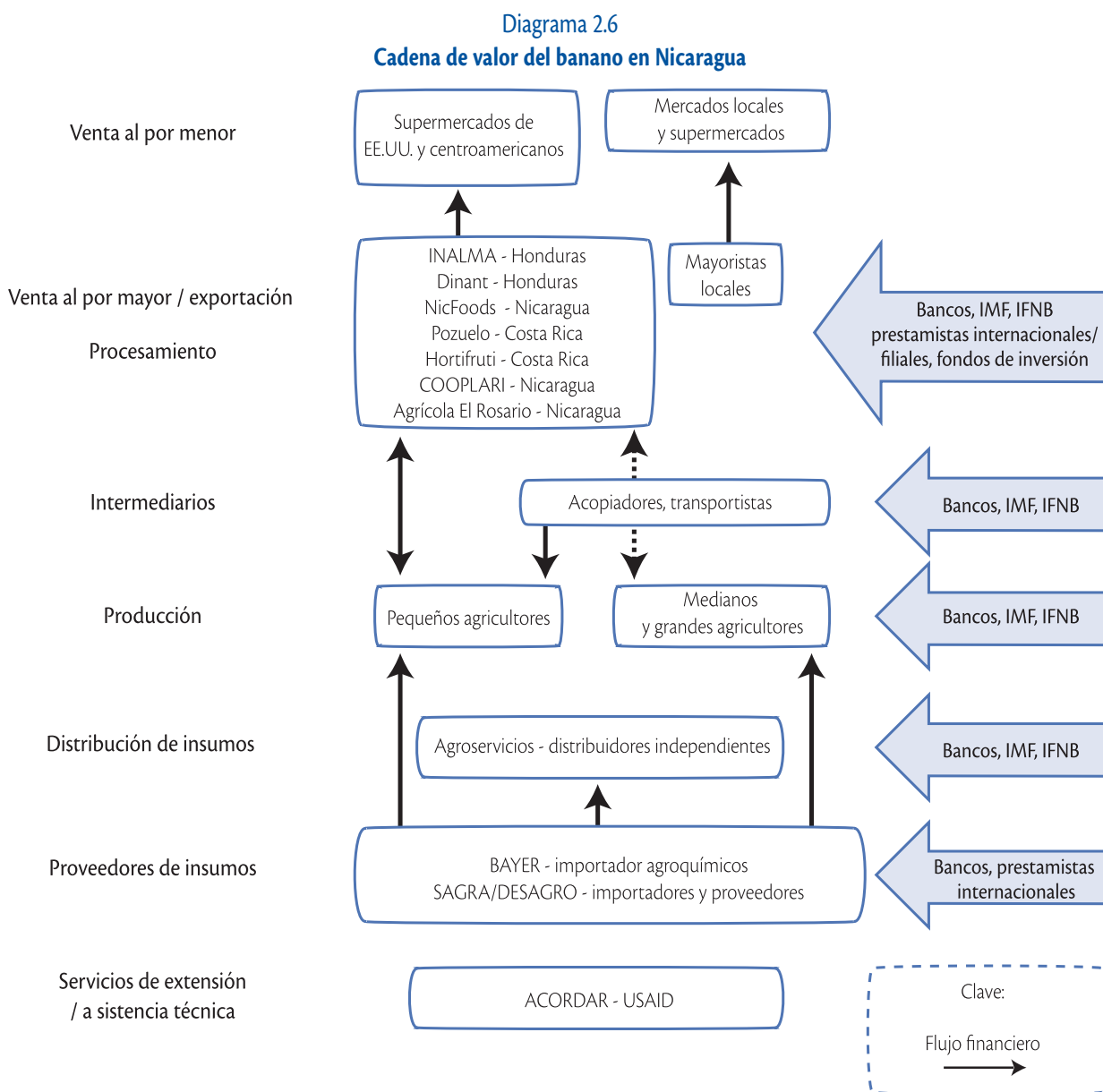
Inició con cuatro cadenas de valor y luego se depuró a dos de los ejemplos más interesantes en términos de vínculos financieros. Los investigadores, en su mayoría, analizaron el banano y la leche en Nicaragua y el banano y la horticultura en Honduras, en particular, chiles dulces y tomates. Estas son cadenas de valor que tenían oportunidades para expandirse y, en especial, que podían expandirse para incluir a más pequeños agricultores y jugar un papel en la reducción de la pobreza y que tendría alguna importancia económica para el país en consideración.

Y el propósito era tener una idea de cómo trabajaban estos modelos y cuáles son sus formas de intervención, para expandir el acceso al crédito para estas cadenas de valor y también para mejorar las condiciones de crédito que están disponibles a través de las cadenas. Hay ocho lecciones centrales –hallazgos clave– que resultaron del estudio.

1. Consolidación de la cadena

La primera gran lección es que se necesita reconocer que la consolidación de la cadena agrícola de valor en realidad puede ocurrir por sí misma; no necesariamente necesita de mucha asistencia. No obstante, la segunda parte del hallazgo es que la asistencia técnica y la asistencia financiada por donantes, pueden ayudar a que la consolidación ocurra todavía con más rapidez, para mejorar la integración, cuando se están asumiendo más papeles dentro de la cadena de valor y también, consolidación al atraer a ella más actores. La cadena de valor del banano y la de la leche son buenos ejemplos de esa consolidación ocurriendo, hasta cierto punto, de manera orgánica, en especial con leche en Nicaragua, que empezó hace cerca de diez años y fue impulsada, de manera parcial, por la demanda de leche de El Salvador.

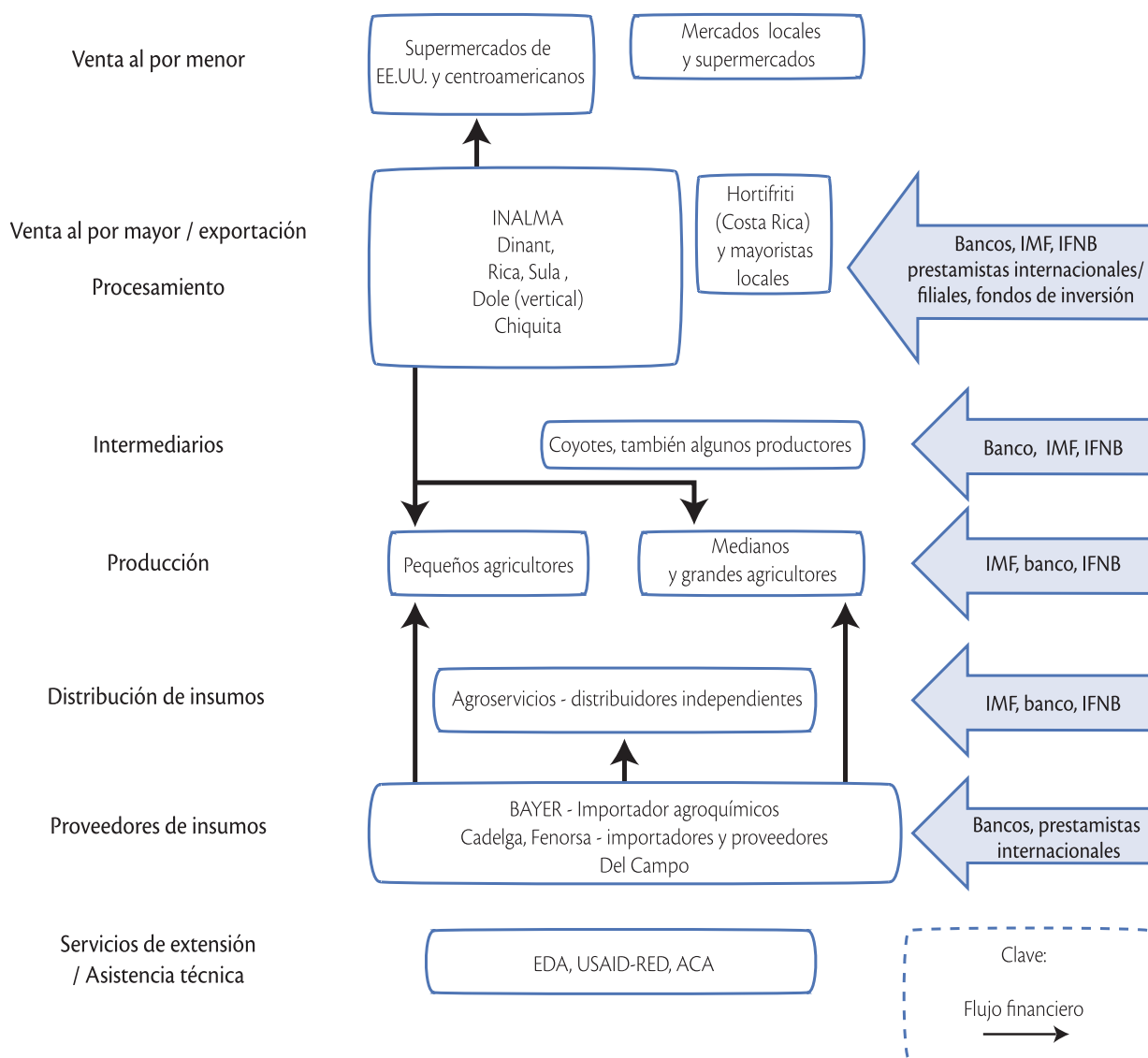
Los Diagramas 2.6 y 2.7 muestran dos cadenas de valor de banano en Nicaragua y en Honduras y se puede ver que se está dando una buena cantidad de crédito productivo, de nuevo, en gran parte debido a la alta demanda por banano de calidad que está ocurriendo.



FUENTE: Anita Campion. Presentación en el Seminario.

La otra área donde se estaba dando algo de crédito fue a nivel de la oferta de insumos, de cerca de 30 a 180 días, por lo que era financiamiento de corto plazo. En contraste, en Honduras también hay un financiamiento de corto plazo de parte de los proveedores de insumos pero era aún más corto, de 30 a 60 días. También se observó, aún más en Honduras, cómo el papel de la asistencia técnica provocó una gran diferencia en mejorar el acceso al financiamiento, en especial a los pequeños productores.

Diagrama 2.7
Cadena de valor del banano Honduras



FUENTE: Anita Campion. Presentación en el Seminario.

Una de las cosas interesantes, también, fue que ninguna de esta clase de firmas líderes o estos procesadores/vendedores al por mayor quisieron, en realidad, admitir que estaban dando financiamiento directo a la cadena de valor porque no querían que se “corriera la voz”; no era algo que hicieran a gran escala sino que a menudo encontraban que tenían que hacer para agilizar sus propias necesidades de expandir la cadena de valor como un todo.

La otra cosa que fue interesante es que, por ejemplo, Dole y Chiquita están incluidos en el Diagrama 2.7 como procesadores. La realidad es que ellos están integrados verticalmente en un 100 por ciento, lo que significa que asumen todos los papeles desde producción hasta procesamiento, la venta al por mayor y la exportación. Este es uno de esos aspectos que se deben tener en mente cuando se trabaja en el financiamiento de la cadena agrícola

de valor. Conforme más de esas grandes empresas se mueven hacia una integración vertical, ¿cuál es la oportunidad para el pequeño agricultor?

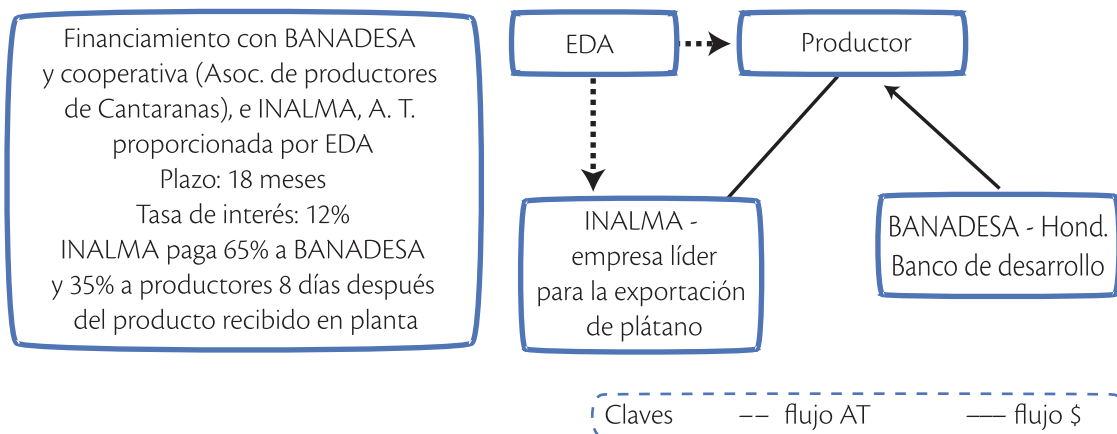
2. Asistencia técnica

La asistencia técnica coordinada, en realidad, puede marcar una diferencia, en especial, mejorando la transparencia de la información y los vínculos de otros actores dentro de la cadena de valor, que ayudaría a acelerar el proceso de consolidación, a hacer más fuerte la cadena de valor, hacerla capaz de crecer con mayor rapidez y acceder al financiamiento en mayor escala.

Un ejemplo es EDA, un Proyecto de asistencia técnica que recibe financiamiento de donantes y que fue capaz de atraer a BANADESA, el banco de desarrollo hondureño, para que ofreciera financiamiento directo a los productores de banano, en asociación con INALMA, el procesador (ver Diagrama 2.8). Es una situación beneficiosa para ambas partes, en la cual, el beneficio para el banco es que tiene una mayor seguridad para prestar porque ellos sabían que los productores estaban recibiendo asistencia técnica acerca de cómo mejorar la producción, reducir costos, mejorar el manejo de la cosecha, riego, comprensión de los mercados, entre otros temas. El proyecto EDA también ofreció asistencia técnica a INALMA para que pudiera mejorar sus procesos productivos y para asegurarse de que estuvieran alcanzando estándares de calidad, por lo que, con ese paquete, el banco estaba convencido de que sería un riesgo menor y también lo establecieron de manera que el 65 por ciento del ingreso total fuera directamente a BANADESA, a través de INALMA y el 35 por ciento restante fuera a los productores, por lo que, de esta forma, fundamentalmente, se aseguraron el reembolso.

Diagrama 2.8

Asistencia técnica en la cadena de valor del banano en Honduras



FUENTE: Anita Campion. Presentación en el Seminario.

Los beneficios para INALMA, por supuesto, fueron que tuvieron una fuente segura de banano que alcanzó sus estándares de calidad y los beneficios para los productores fueron que tuvieron un mercado garantizado donde pudieron vender su producto y también pudieron acceder a crédito en condiciones asequibles, que podrían

utilizar para mejorar sus plantaciones. El plazo del crédito fue de cerca de 18 meses y una tasa de interés anual de 12 por ciento, la cual era bastante razonable en comparación con las que estaban disponibles en el mercado.

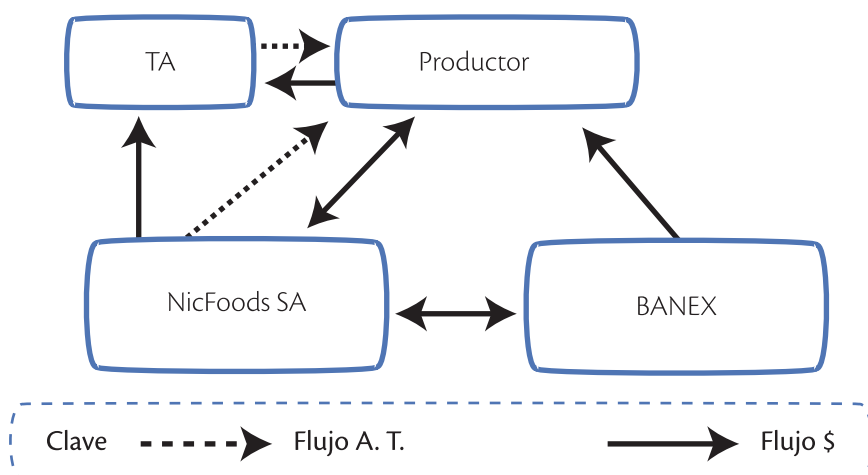
El Proyecto EDA también ofrece diferentes tipos de información de mercado utilizada para ayudar al caso del financiamiento de la cadena de valor y su asistencia técnica. Ejemplos son los precios del banano; cuando los productores tienen acceso a esta información, pueden tomar mejores decisiones acerca de dónde vender y de la calidad requerida porque tres de los cinco compradores, solo compran el producto de más alta calidad y luego, dejan el resto, mientras que los otros dos comprarán toda la cantidad ofrecida por el productor. Otro ejemplo es información sobre el mercado hortícola, que muestra que éste ha estado creciendo y Swisscontact utilizó esto para demostrar que la horticultura está, de hecho, en una curva de crecimiento, por lo que es un sector dinámico y que hay necesidad de comprometerse en apoyar su financiamiento. Y, finalmente, otra pieza de información es en relación con las hectáreas totales cultivadas y el número de productores apoyados por EDA, que revela que han estado trabajando con un grupo bastante pequeño de productores, con un número promedio de hectáreas cultivadas que va entre 0,5 y 0,9, hasta el momento con resultados exitosos, pero hay un potencial significativo para expandirse.

Finalmente, en cuanto al pago por la asistencia técnica, se está trabajando en un caso experimental, un plan piloto que todavía está en la etapa de aprendizaje. No pareciera problemático que el gobierno o un donante paguen por la asistencia técnica pero una vez que haya una prueba clara de que funciona, sería mejor que fuera el sector privado el que pagara por el servicio. En último caso, el consumidor es el que debería pagar pero es un poco difícil. Si fuera posible, el financiamiento debería cubrir una parte del costo de la asistencia técnica desde el principio; sería mejor para dar la idea de que hay un costo y que, eventualmente, hay que asumir la responsabilidad de la cadena de valor propia. Pero lo normal es que si se está trabajando en algo nuevo, hay costos que pueden ser de investigación, estudio y desarrollo que se aceptan como parte del trabajo de desarrollo de los países y que los gobiernos pueden pagar. Es un bien público que puede beneficiar a muchos.

3. Reducción de riesgos y acceso a financiamiento

El tercer punto es que las cadenas agrícolas de valor bien consolidadas o bien integradas pueden: (i) reducir riesgos y el costo de transacción relacionados con el financiamiento y (ii) resultan en un mayor acceso a financiamiento para los actores de todos los niveles de la cadena de valor. Un ejemplo es el de NicFoods en Nicaragua con el banano, que se involucró en un proyecto donde ellos integraron el costo de la asistencia técnica dentro del modelo, por lo que es uno de los modelos más sostenibles encontrados. A menudo, el costo de la asistencia técnica no está considerado y por lo tanto, cuando el financiamiento del donante termina, desaparece pero, en este caso, se incluyó dentro del financiamiento y un 50 por ciento de fue pagado por NicFoods y el 50 por ciento restante por los productores.

Diagrama 2.9
Una cadena de valor integrada en Nicaragua



FUENTE: Anita Campion. Presentación en el Seminario.

También demuestra que al crear estos esquemas de triangulación, esta interacción entre el productor, el comprador y el banco, en este caso BANEX, también les permitió mejorar las condiciones del financiamiento: establecieron que el financiamiento se hiciera a una tasa de interés del 16 por ciento, cuando en Nicaragua la mediana para el financiamiento agropecuario estaba más cerca del 24 por ciento. De nuevo, la asistencia técnica juega un papel muy importante aquí. En realidad, NicFoods actuó como el garante; garantizaron hasta US \$600.000 por los cincuenta agricultores con los que inicialmente empezaron a trabajar para otorgar préstamos a través de BANEX y luego BANEX, fundamentalmente, utilizó la cosecha también como garantía, además de la fianza, en esencia, de NicFoods. Y entonces, no necesitaron solicitar ninguna garantía de los productores, lo que es bastante inusual en estos dos países. La otra observación importante es que dividieron el costo de la asistencia técnica y también aseguraron el pago a BANEX a través del procesador.

4. El papel de los bancos

La siguiente lección fue que los bancos, en general, son muy conservadores y que ellos, generalmente, tienen en mente mejores opciones que el financiamiento agropecuario, por lo que en verdad, no están muy interesados en agricultura y, si están haciendo algún tipo de financiamiento directo al productor, es, en su mayoría, a productores de verdad grandes.

Y por supuesto, dan varias razones. Uno de los aspectos que surgen es que el gobierno todavía está interviniendo al ofrecer tasas de interés subsidiadas. De hecho, el proyecto detectó tasas de interés para agricultura de siete y ocho por ciento, provenientes del gobierno y que están muy por debajo del mercado. También los banqueros mencionaron el programa de condonación de deudas del gobierno anterior y cómo aquellos pueden impedir que la gente sienta que debe repagar. Otro gran factor, en particular para las mujeres, es la falta de un título

de propiedad de la tierra; otras formas de garantía, por lo general, no son aceptadas y, por ejemplo, no hay un registro de bienes muebles. Otra razón para no prestar a productores agropecuarios muy pequeños es la exposición a fenómenos naturales. Y, entonces, aun la asistencia técnica que se encontró que podría jugar un papel, no se está dando sobre una base amplia, y, cuando se trata de sectores de crecimiento dinámico, a menudo los productores agropecuarios no tenían la experiencia que los bancos necesitan para sentirse confiados en que ellos saben lo que están haciendo.

Todas estas razones, al final, afectan los requisitos de garantía de los bancos. La información recolectada mostró que el rango de garantías varía desde una relación con el valor del préstamo de 1 a 1, hasta de 1,5 o incluso dos veces el valor del préstamo, como se requería en Honduras. Hubo unas pocas excepciones, como Bancovelo, que no exigía una garantía a los pequeños productores si tenían un contrato con una empresa líder. Hortifruti, por ejemplo (una unidad de acopio de Wal-Mart), se consideró como una firma viable. Si un productor tenía un contrato con Hortifruti para proveer tomates, entonces no necesitaba el mismo nivel de garantía.

5. Instituciones de microfinanzas

La quinta lección es en relación con instituciones de microfinanzas (IMF), las cuales son dirigidas de una manera más social y, por lo tanto, podrían ser buenas oferentes de financiamiento agropecuario a pequeños productores pero la realidad es que su modelo no es muy diferente de lo que las microfinanzas tradicionales están haciendo, que tienden a ser préstamos muy pequeños, de corto plazo, con reembolsos frecuentes; mientras que los productores agropecuarios, en su mayoría, necesitan préstamos de más largo plazo, con un posible período de gracia grande y no esos pagos frecuentes. En otras palabras, los productos de crédito tradicionales de las IMF no están bien adaptados a la agricultura.

El otro resultado observado es que la fijación de precios, a menudo, no está establecida de acuerdo con el perfil de riesgo, sino en base a las fuentes de financiamiento de las IMF. Una IMF en Honduras, por ejemplo, indicó que todas sus obligaciones crediticias tenían que ser pagadas mensualmente, por lo que ellas no podían ofrecer nada que no requiriera un tipo de reembolso mensual, como mínimo.

6. Financiamiento de la empresa líder

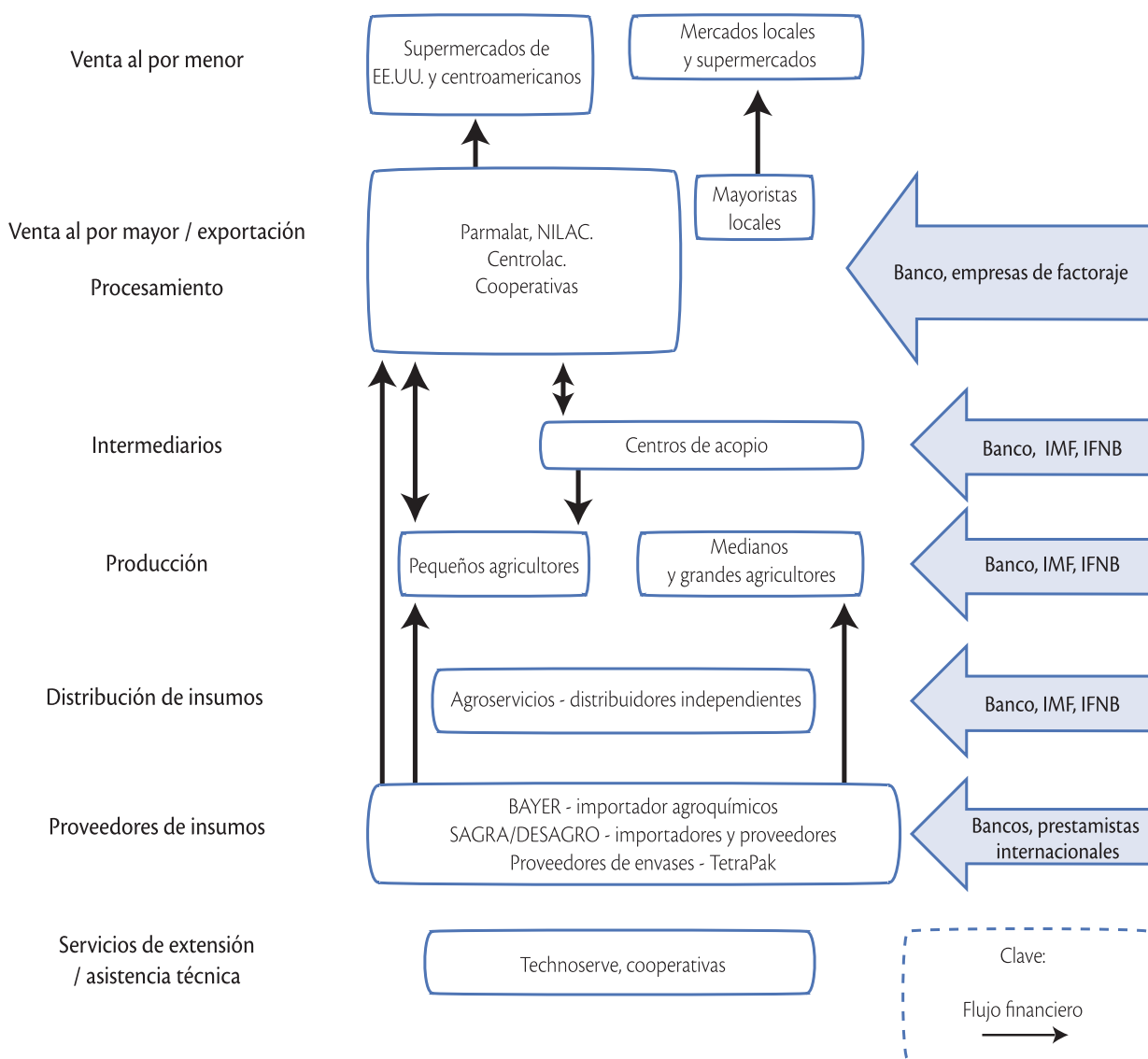
La sexta lección es algo que ya se comentó: las empresas líder que estaban ofreciendo financiamiento a otros actores de la cadena de valor, a menudo lo hicieron contra su voluntad. Ellas no lo ven como su negocio central; en realidad prefieren que las instituciones financieras sean las que ofrecen esos servicios pero lo hacen conforme se requiera y tratan de no anunciarlo. Uno de los casos interesantes fue el de Parmalat, la firma lechera en Nicaragua (ver Diagrama 2.10), que, en realidad, presta leche. Ellos prestan tanques de refrigeración con tasa de interés cero hasta por seis meses, con deducciones semanales provenientes de la leche que se recoge. Ellos hallaron que haciendo eso, solo añadían un uno por ciento al costo de la leche por la que tenían que pagar. Y la razón por la que lo hicieron, por supuesto, fue porque tenían que asegurarse de que contaban con una buena fuente de oferta que alcanzaba los estándares de calidad. Y los precios que los productores reciben por su leche,

que viene con su equipo de refrigeración, fueron fundamentalmente más altos que los que se les hubiera pagado de otra forma.

Otra firma lechera, Centrolac, no ofrece financiamiento para los tanques de refrigeración, sino que, en realidad, lo que dan son pagos anticipados a algunos de sus productores y cobran solo 10 por ciento de tasa de interés, que es mucho más baja que la norma.

Lo que se debe reconocer con la leche, por supuesto, es que no es como las cosechas agrícolas porque tienen muchas cooperativas involucradas, las cuales están facilitando la organización de la cadena de valor y pueden hacer los pagos semanales porque no tienen que esperar un cierto tiempo para la cosecha.

Diagrama 2.10
Cadena de valor de la leche en Nicaragua



7. Alianzas entre instituciones financieras y empresa líder

La séptima lección es que, una vez que el financiamiento se esté dando dentro de la cadena de valor y que ella muestra que es capaz de reducir los riesgos y reducir los costos asociados con el financiamiento agropecuario, en particular, financiamiento al productor, se encontró que otras instituciones financieras formales también se mostrarían interesadas pero, en particular, a través de algún tipo de acuerdo con la empresa líder. No se encontró el uso de contratos formales con mucha frecuencia pero, por lo menos, algunos acuerdos escritos que con claridad especificaban los términos. No se vio que fuera muy fácil hacer cumplir los contratos. Y en el caso de que hubiera uno, usualmente había una firma líder como Hortifruí o La Colonia trabajando con un proveedor de asistencia técnica, que luego daría asistencia técnica a un productor y que esa disposición atraería al banco o a la institución financiera para que se involucrara.

8. Entorno propicio

La lección final que se debe tener en mente es que la falta de un entorno propicio de negocios sanos, inhibe las cadenas agrícolas de valor, su desarrollo, tal y como inhibe los negocios en general pero que eso también fue un factor importante para impedir el acceso al financiamiento agropecuario. Como se indicó arriba, puede ser difícil hacer cumplir los contratos; los gobiernos y las instituciones financieras en estos países están atribuyendo al financiamiento agropecuario un nivel de riesgo mayor que el que parecían merecer en ese momento porque tenían requerimientos de reservas más altos que para los préstamos comerciales, aun cuando los prestamistas comerciales estaban experimentando más problemas de calidad de cartera.

Hay carencia de sistemas de información de mercado sostenibles. Entre más trabajo se hace con el financiamiento de la cadena agrícola de valor, es más convincente la importancia del acceso a la información del mercado. Finalmente, otros aspectos clave son la condonación de deudas y otras formas de intervención inapropiada de parte del gobierno y, además, la falta de transparencia en cuanto al sobreendeudamiento del cliente final, que, de nuevo, conduce a requerir más información exhaustiva para determinar cuán endeudados están estos prestatarios.

Entonces, en conclusión, los donantes y los gobiernos pueden ayudar a reanimar la consolidación de la cadena agrícola de valor y mejorar el acceso al financiamiento eliminando algunas de estas barreras y proporcionando o ayudando a proporcionar, alguna de la información y la asistencia técnica que se necesita; eso puede hacer la diferencia.

El otro punto que debe hacerse con cuidado es tener estrategias de salida claras, consideradas por adelantado, para la transición de salida de esa asistencia técnica subsidiada. Entre más productores y procesadores se tengan pagando por la asistencia técnica por adelantado, más fácil será la transición.

Y, finalmente, no hay necesidad de sobre enfocarse. Los donantes no deberían sobre enfocarse en los pequeños propietarios porque, aunque sus intenciones son buenas, –querer servir a los más pobres–, lo que se ha observado con el financiamiento de la cadena de valor y el desarrollo de la cadena de valor, es que estas cadenas de

valor necesitan ser desarrolladas como un todo, lo cual a menudo requiere trabajar con las firmas más grandes también, con el fin de que las empresas pequeñas se beneficien por completo.

C. ELEMENTOS CLAVE EN LA EXPANSIÓN Y FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS DE VALOR

Mark D. Wenner

En esta sección se examinan cuatro temas: (i) los tipos de financiamiento, (ii) los factores clave en la expansión del financiamiento a través de este modelo de cadenas de valor y el mensaje principal aquí es que el financiamiento no es tan crucial en realidad. El problema es la falta de asistencia técnica y el financiamiento es un derivado; es una función del grado de consolidación y eficiencia en la cadena. Entonces, si la cadena está bien consolidada, muy eficiente, el financiamiento viene como un derivado. El campo de batalla no es tanto el financiamiento pero sí asegurar buena calidad en la cadena. (iii) El tercer punto es el desafío de la sostenibilidad. Una de las cosas que se está viendo en el campo es que hay muchas actividades en esta área; pero la debilidad más fuerte es que la asistencia técnica no es sostenible. Por ejemplo, en el caso de Honduras hay actores como FINTRAC, que es una organización de un profesionalismo increíble; brindan servicios de muy alta calidad pero cuando se terminan sus proyectos financiados por el Gobierno de los Estados Unidos, es difícil para los gobiernos locales seguir con este nivel de servicio. Entonces, hay que pensar tanto en cómo podemos financiar este servicio, como en diferentes modelos de cómo hacerlo. (iv) El último punto son respuestas tentativas, porque mucho del enfoque a la fecha ha sido en toda la problemáticas de cómo hacer caminar el tema de las cadenas pero ahora se debe tratar de explorar algunas posibles soluciones a los retos que su operación enfrenta. Parte del análisis que se hace se basa en un estudio realizado en Honduras y Nicaragua.

1. Tipos de financiamiento

Hay dos tipos de financiamiento en las cadenas, dos categorías: financiamiento directo, en el cual un intermedio financiero ofrece crédito basado en una relación preexistente entre los dos. Por ejemplo, entre el productor y el comprador de ese cultivo o el vendedor y el comprador de un insumo; este es esquema muy común en varias partes del mundo pero en el caso del estudio que se llevó a cabo en Nicaragua y en Honduras, no lo fue tanto. En estos dos países se observó el esquema directo en el cual un actor líder en la cadena está financiando a otros actores y en torno a este líder, se trata de obtener financiamiento de una entidad formal.

Los instrumentos de financiamiento son de cuatro categorías generales, como se muestra en el Cuadro 2.2. No se entrará en detalles pues Calvin Miller tocó este punto al inicio de este capítulo pero el mensaje, más que todo, es que hay diferentes maneras de llegar al mismo fin. En la última columna del Cuadro, en relación con los productos estructurados, se pueden colocar otras cosas como derivados y fideicomisos pero la idea es que hay una gama muy amplia de instrumentos que se pueden utilizar. Las limitantes, en realidad, son el entorno institucional y la capacidad de los actores involucrados de trabajar en forma unida.

Cuadro 2.2
Instrumentos de financiamiento por categoría

Producto	Cobable	Garantía física	Estructurado
• Comerciantes	• Cuentas por cobrar	• <i>Warrants</i>	• Fondos de garantía de préstamos
• Proveedores de insumos	• Factoraje	• <i>Repos</i>	• <i>Securitization</i>
• Compañías de comercialización	• <i>Forfaiting</i>	• Arrendamientos	• Inversión en acciones de capital
• Empresa líder			• Fondos de capital de riesgo
			• <i>Joint ventures</i>

FUENTE: Mark Wenner. Presentación en el Seminario.

2. Factores clave

El segundo punto es el de los factores clave en la expansión del financiamiento de cadenas de valor. Se parte del supuesto de que el ideal es tratar de mejorar el alcance, tanto a nivel del número de participantes en la cadena como del volumen de transacciones, volumen de productos y volumen de ventas en la cadena, con el fin de mejorar las tasas de crecimiento, las tasas de ingresos y la disminución de la pobreza. Hay cinco puntos fundamentales:

- a) *Basado en la demanda* Para que el financiamiento de cadenas de valor funcione, tiene que partir de un base: que la actividad debe estar basada en intereses comerciales, en una efectiva y verdadera demanda de mercado.
- b) *Condiciones naturales para la producción.* Se necesitan, al menos, condiciones naturales favorables a la producción; no se puede forzar la cadena y eso es una de las tentaciones de los gobiernos. Por ejemplo, en el caso de Nicaragua hay regiones muy adecuadas para la industria lechera, que están muy cerca de la capital donde está el mercado central de consumidores y también el mercado principal de insumos. También hay una carretera que está en buenas condiciones y permite el transporte de leche de esta área productiva a la capital. Otro ejemplo es del sur de Chile, en la región de los Lagos; es un lugar sumamente adecuado para la producción de salmón de acuicultura.
- c) *Infraestructura adecuada.* No se puede tratar de forzar cosas en áreas donde no se dan y donde no se cuenta con la infraestructura adecuada. En el caso que se comentó de Nicaragua, al menos la carretera que conecta con la capital permite el transporte de leche, que es un producto sumamente perecedero. En el caso de Chile, comenzó la industria acuícola a través de huevos pero Chile cuenta con universidades y centros de investigación de primer nivel y entonces, en los años setenta, los chilenos desarrollaron la industria e hicieron grandes cosas.

- d) *Marco coherente de instituciones de apoyo.* Las partes que son más problemáticas y donde hay que enfocar el esfuerzo de los gobiernos y los donantes, es la ausencia de un marco coherente de políticas públicas y de instituciones de apoyo. En la mayoría de los países faltan políticas agropecuarias que tengan sentido y se sabe que las instituciones que dan apoyo al sector agropecuario han sido muy debilitadas en los últimos 20 o 25 años. Es imprescindible que el sector público esté fuerte para apoyar estas cadenas.
- e) *Acción colectiva.* Un quinto factor, que es el mensaje principal de esta sección, es que necesitamos acción colectiva para agregar valor, mejorar la eficiencia y consolidar la cadena. Si se quiere un alcance amplio, que incluya pequeños y medianos productores, es importante organizar grupos para bajar costos de transacción y asegurar volumen.

Si se va a organizar a los productores, alguien tiene que asumir y pagar esta tarea. En el estudio que se llevó a cabo en Honduras y Nicaragua, a las empresas líder no les gusta hacer eso, no es su prioridad o lo hacen de una manera forzada. En el caso de Hortifruti, por ejemplo, la preferencia es trabajar con medianos productores que tienen un *pick-up* y celular. No les gusta trabajar con los chiquitos que no tienen celular y no tienen transporte propio. Entonces, para organizar a los pequeños alguien tiene que asumir el costo de juntarlos para tener volumen y calidad y para transmitir la información necesaria a ellos.

- f) *Innovación financiera.* Se requiere también más innovación financiera, especialmente en el área de mitigación de riesgos, así como una mejor visión en los bancos comerciales. Después de cuatro años, no hemos cambiado el *chip*; todavía los financiadores están viendo transacciones una por una. Esta, en cambio, es una nueva visión: una visión moderna en que tienen que verse muchas unidades de manera ligada y se tiene que conocer toda la cadena y pensar que se va a tratar con diferentes segmentos de la cadena, puede ser con un tratamiento diferente pero siempre con una visión común. Luego de cuatro años, todavía falta visión en las instituciones financieras. Y da pena porque, por ejemplo, en el estudio que se llevó a cabo en Honduras y en Nicaragua, se demostró que ha mejorado la vida para las instituciones financieras, disminuyendo riesgos, agrupando a los agricultores, asegurando los mercados y aun así, no quieren bajar las tasas de interés. Esta descripción es una señal de que todavía hay que avanzar más y este es un gran reto.

Las cadenas de valor han existido por miles de años y pueden desarrollarse bajo un modelo espontáneo, orgánico y lento, como es el caso de la cadena láctea en Nicaragua, que comenzó en los años setenta en función de los salvadoreños que querían obtener materia prima barata para hacer queso y venderlo en El Salvador. Otro ejemplo es el de Hortifruti, que comenzó en Costa Rica en los años setenta, para abastecer a todos los supermercados del grupo en el país. También está el caso del Grupo Lafise en Nicaragua, que es un modelo integrado donde hay un banco, una empresa de seguros, una comercializadora agropecuaria pero con el problema de un entorno político inestable.

Pero también podría ser un desarrollo de la cadena de manera acelerada, estimulado por el sector público, donantes y transnacionales, como por ejemplo ocurrió con la cadena de plátano en Honduras impulsada por la Cuenta del Milenio; el salmón en Chile, apoyada por Union Carbide en coordinación con el Gobierno; la cadena de manzana en el estado de Santa Catarina en Brasil, que recibió apoyo del gobierno y varios productos en Kenia, a través de un intermediario –Drum Net– y la intervención del Fondo Internacional para el Desarrollo

Agropecuaria (FIDA), la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO), de la Fundación Gates y la ONG Pride África. Desde un punto de vista de interés público, los donantes deberían enfocarse en cómo acelerar estos procesos.

3. Desafíos

Existen una serie de desafíos en los que sobresalen al menos cinco puntos:

- *Asistencia técnica.* ¿Cómo financiar y sostener la asistencia técnica necesaria para formar grupos de agricultores, capacitarlos, brindarles servicios de extensión e investigación, adaptar tecnología informática, transferir información de mercado y coordinar acción colectiva?
- *Políticas públicas.* ¿Cómo formular e implementar políticas públicas coherentes y eficaces?
- *Sector financiero.* ¿Cómo convencer a las instituciones financieras de que el modelo de financiamiento de cadenas agrícolas de valor es viable y un buen negocio?
- *Sistemas judiciales.* ¿Cómo mejorar los sistemas judiciales y los mecanismos de resolución de disputas?

También se debe agregar la necesidad de convencer sobre la reformulación de reformular los registros de propiedad para impulsar reformas en las garantías móviles o garantías de bienes muebles.

4. Respuestas tentativas

Seguidamente se dan algunas respuestas tentativas y propuestas de intervención en torno a dos grandes temas: la sostenibilidad de la asistencia técnica y la promoción de la innovación financiera.

- a) *Sostenibilidad de la asistencia técnica.* De manera universal, se dice que la asistencia técnica abarca tres aspectos o estándares principales: (i) La transferencia de información de mercado; los productores tienen que entender para quién están produciendo y para que el consumidor final quiera el producto tiene que producir según sus especificaciones. (ii) La transferencia del conocimiento técnico de cómo cumplir con estas especificaciones del producto y (iii) Cómo asegurar la calidad. La asistencia técnica, en realidad, puede incluir muchos otros aspectos como investigación sobre nuevos cultivos y nuevas técnicas de producción, organizar grupos para levantar o para llevar a cabo programas de alfabetización financiera y hasta gobernabilidad; por ejemplo, en términos de cómo llevar a cabo reuniones, como hacer reportes. Si en muchos casos se quiere tener más de una cooperativa o un grupo de medianos agricultores que tengan un buen nivel de educación, que tengan su propio medio de transporte, que posean una orientación comercial, se tiene que invertir mucho en organizar a los grupos de pequeños agricultores.

Una segunda pregunta es ¿quién debe brindar estos servicios? Son diferentes actores. Se necesita, por ejemplo, una vinculación con centros de investigación, con extensionistas de los Ministerios de Agricultura, con ONG, con los propios grupos de agricultores, asociaciones y cooperativas de productores. El punto de partida es determinar quién paga la cuenta, quién debe financiar este conjunto de servicios y, de nuevo, no hay

una receta. Al principio, el ideal sería una coordinación entre los propios beneficiarios o actores dentro de la cadena, cobrando entre ellos comisiones o en combinación con transferencias del gobierno, en función del día a día del gobierno y de extensiones de los Ministerios de Agricultura. En ese sentido, probablemente en la práctica la realidad que estamos viendo, como por ejemplo en el caso de muchos países africanos, es que los Ministerios de Agricultura no existen. Entonces, se tiene que crear una estructura paralela en estos países y se da una combinación entre cooperativas y ONG que está jugando el papel de proveedores de asistencia técnica, financiados por donantes.

Lo ideal es que todos los participantes en la cadena tengan que pagar por los servicios de asistencia técnica y hasta se puede usar parte de préstamos para pagar por ello, como ya se está haciendo en algunas partes. Además, probablemente sea necesario hacer ajustes en los regímenes tributarios de modo que se hagan asignaciones presupuestarias respaldadas por impuestos generales. No obstante, se debe evitar la imposición de impuestos a las exportaciones, que resultan totalmente contraproducentes, como se ve en Argentina, por ejemplo. La forma de financiamiento más común son las donaciones, que son necesarias cuando se está en pañales pero no son sostenibles. El financiamiento externo concesional, por su parte, no es confiable a largo plazo.

- b) *Innovación financiera*. Desde la perspectiva de una institución financiera, se necesitan, por una parte, más proyectos exitosos, proyectos demostrativos (*proof of concept*), como también mayores destrezas comerciales (*commercial skills*). En los últimos siete u ocho años hemos tenido muchos pilotos pero no tenemos aun resultados para publicar, para mostrar a las instituciones financieras. Se necesita dialogar con ellas para que entiendan que a través de las cadenas de valor se puede bajar el riesgo y reducir los costos de transacción, lo que debería llevar a una baja en la tasa de interés; esto es, que fijen las tasas de interés según el perfil de riesgo y no con base en el costo del fondeo o percepciones erróneas. Los donantes también tienen su cuota de responsabilidad pues dan fondos concesionales a las instituciones financieras pero exigen un *spread* fijo que resulta en muchos productos diferentes con un costeo sin sentido.

Se necesita, también, realizar muchos cambios en el marco regulatorio, por ejemplo, en la operación de los burós de crédito y en las garantías móviles, así como cambios en las reglas de provisiones que están perjudicando el financiamiento al sector agropecuario.

Conviene enfatizar que prestar a agricultura es muy diferente del préstamo de microfinanzas; la agricultura necesita préstamos de mediano y largo plazo. En este sentido, si en realidad se quiere ver una expansión en el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor, hay que solucionar el problema del bajo nivel del ahorro en América Latina. Para prestar a mediano y largo plazo, para acumular riqueza, para generar empresas de primer nivel, se necesita generar más ahorro en los sistemas financieros y ahorro estable.

No es posible dar una respuesta absoluta a la pregunta de si el financiamiento a las cadenas es un financiamiento diferente al del microcrédito, porque ahora hay muchas organizaciones de microfinanzas que sí se están insertando y tratando de integrarse a este modelo de cadenas de valor. Está dando muy buenos resultados y está el ejemplo de dos organizaciones en Perú con muy buenos resultados, una de ellas, Crediquinta.

Buscando más hacia el futuro y pensando en las necesidades y los grandes retos que se vienen en dos o tres años, la “transgeneridad” va a generar muchos costos para las cadenas. Y también, si América Latina va a hacer algo para disminuir la pobreza, en realidad estamos viendo un futuro donde la productividad va a bajar por concepto de cambios de clima, donde la población del mundo va a crecer en 9,6 millones de millones. América Latina tiene muchas ventajas comparativas pero su productividad es muy baja en comparación con su potencial. Y para hacer cambios y mejorar en este campo viendo lo que han hecho los países asiáticos como, por ejemplo, Indonesia, China, Corea del Sur e India, se necesita una agricultura moderna; y para tener una agricultura moderna tienen que invertir en infraestructura en la finca. Tienen que invertir sumas bastante grandes y para amortizar estas sumas, necesitan más plazo. Entonces, por eso van a necesitar una institución que tenga una base de capital más grande y más importante, que sea una institución que esté más diversificada en términos de sectores y de área geográfica. En América Latina hay muchas financieras rurales pero están limitadas a una sola área, entonces, cuando viene un *shock*, sufren y cuando se ve en los números de América Latina, hay muchos saltos y paros y cuando la cosa anda muy bien, todo el mundo presta a la agricultura. Otros países están progresando más rápido en las áreas agrícolas y es porque ellos tienen inversiones más fuertes en mitigación de riesgos. En ese sentido, la pregunta en breve sería: yendo al futuro, una institución que tenga una presencia más extensa en términos geográficos, que tenga diversificación en el sector, ¿necesita un balance en ese sentido? Y el otro mensaje es que para conseguir más plazo se requiere conseguir instituciones que capten más ahorro, trabajar la parte del costo del financiamiento. No se puede depender de un costo muy caro si van a prestar a plazo, y tercero, tiene que invertir mucho en sistemas de mitigación de riesgos, seguros, fondos, titulaciones, sistemas para trasladar el riesgo a otras partes en el sistema.

Por último, se necesita promover competencia. Una de las cosas que se ha visto en los países estudiados, es que se trata de países chicos con mucha concentración de poder en las cadenas de valor y concentración en los esquemas financieros. Se tienen que buscar maneras y políticas para incrementar la competencia.

D. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO EN LAS FINANZAS AGROPECUARIAS.

LECCIONES DE ALGUNOS GRANDES OFERENTES

Ajai Nair

Esta sección comparte algunas de las lecciones y hallazgos de un estudio del Banco Mundial sobre finanzas agrícolas, que se llevó a cabo entre 2008 y 2009. El estudio se enfocó en los oferentes de crédito activos en finanzas agropecuarias, con un interés particular en entender cómo evalúan y administran el riesgo de crédito.

La sección está dividida en seis áreas: para comenzar, se presentará el esquema del estudio. Discurrirá sobre las preguntas clave de la investigación que se están tratando de responder. Continuará dando un perfil de las instituciones que fueron estudiadas; luego detallará cuáles fueron los hallazgos del estudio y, también, se referirá brevemente a algunas de las innovaciones observadas y terminará con un conjunto de conclusiones.

1. Esquema del estudio

El objetivo de la investigación fue entender la evaluación del riesgo de crédito y los enfoques de la administración del riesgo de crédito de los principales oferentes de crédito para agricultura. La muestra cubrió cerca de 17 instituciones en siete países. El foco del estudio fue en África y Asia; es muy similar al que Mark Wenner llevó a cabo centrado en América Latina, descrito en la sección anterior de este capítulo. Muchos de los hallazgos que emergieron de este estudio son muy similares a los que Mark encontró en el suyo, de manera que ofrecen a los participantes formas posibles de entender mejor este asunto.

El estudio cubrió bancos comerciales, instituciones financieras de desarrollo y organizaciones de microfinanzas. La metodología incluyó la evaluación de cerca de 15 instituciones en cinco países y una evaluación detallada de dos instituciones en dos países.

2. Preguntas clave de la investigación

Las preguntas clave de investigación que se quería responder se organizaron alrededor de dos conjuntos de preguntas: uno fue sobre la parte de la evaluación del riesgo de crédito y el otro, sobre la parte de la administración del riesgo.

- a) *Evaluación del riesgo del crédito agropecuario.* La investigación trató de responder cuál información utilizan los bancos para evaluar la solicitud de crédito; qué tan importante es el conocimiento del campo agropecuario en el banco y con eso se sobreentendía; ¿tienen oficinas especializadas en crédito agropecuario?; ¿tienen personal en la alta dirección que entienda de agricultura? La tercera pregunta fue, ¿cómo estaban los bancos cuantificando el riesgo de crédito? y una básica, ¿lo estaban haciendo? Y si algo estaban haciendo, ¿cómo lo estaban haciendo? Tanto, a nivel de préstamo, así como a nivel de cartera. Y, por último, el estudio también estaba tratando de entender cómo el nivel de riesgo de crédito estaba influenciando los términos de crédito y eso abarcaba la tasa de interés cobrada; el tamaño del préstamo; si afectaba la cantidad de garantía que se requería, entre otros aspectos.
- b) *Administración del riesgo de crédito para el sector agropecuario.* Del lado del manejo del riesgo de crédito, algunas de las interrogantes que se quería que se entendieran fueron, ¿qué tan común es el uso de sustitutos de la garantía real? y por garantías sustitutivas se entendía cosas como grupos de pares, grupos solidarios, garantías de terceros; cualquier sustituto que no sean las formas tradicionales de garantía que serían activos físicos, tanto muebles como inmuebles. La segunda pregunta fue si los oferentes de crédito facilitan el acceso a servicios de mitigación de riesgo para los prestatarios (p. ej. si les venden algunos productos de aseguramiento). ¿Disponen de cualquier tipo de entrenamiento, cualquier tipo de servicios de asesoría para reducir el riesgo? y también, técnicas simples de administración del riesgo y si ellos amplían su diversificación de cartera, tanto dentro de la cartera agropecuaria como de la cartera total. Además, se consultaba si se está utilizando cualquier mecanismo de transferencia de riesgo, y con eso se refiere a técnicas sofisticadas como titularización o derivados. Y, por último, si se utilizó alguna forma de clasificación especial de activos y mecanismos de aprovisionamiento, ya fuera de los reguladores o a nivel institucional.

3. Instituciones estudiadas

Solo para dar una idea de la diversidad de las instituciones examinadas, el Cuadro 2.3 brinda una lista por país. La investigación examinó a Opportunity International Bank de Malawi y MRFC, que es la Malawi Rural Finance Company.

Cuadro 2.3
Estudio del Banco Mundial. Instituciones examinadas

País	Instituciones
1. Malawi	OIBM, MRFC
2. Zambia	Stanbic, Barclays, Dunavant, Cropserve
3. Kenia	KCB, Equity Bank, Cooperative Bank, AFC
4. India	ICICI, HDFC, SBI, Basix
5. Tailandia	BAAC
6. Armenia	ACBA-Credit Agricole
7. República de Kirguisa	Ayl Bank

FUENTE: Ajai Nair. Presentación en el Seminario.

De Zambia, el estudio cubrió Stanbic, Barclays, Dunavant y Cropserve. Stanbic y Barclays son los dos bancos principales en Zambia. Dunavant, la principal compañía comercializadora de algodón y también Cropserve, un proveedor de insumos. En Kenia, se analizó el Kenya Commercial Bank, uno de los bancos comerciales más grandes en este país; Equity Bank, al que mucha gente debe conocer como uno de los bancos más grandes y de más rápido crecimiento en Kenia, que empezó como una empresa constructora y luego se convirtió en banco hace unos pocos años. El estudio también incluyó al Cooperative Bank, que es en su mayoría pero no exclusivamente, una institución de segundo piso para cooperativas en Kenia y, por último, estudiamos a la Agricultural Finance Corporation, que es una organización financiera de desarrollo.

Cuadro 2.4
Estudio del Banco Mundial. Perfil transversal de instituciones

- 10 bancos comerciales
 - 2 bancos internacionales y 8 bancos nacionales
 - 1 banco de segundo piso que presta a cooperativas
 - 6 que brindan servicios comerciales a pequeños agricultores;
 - 4 brindan servicios comerciales a grandes agricultores y a agronegocios.
- 5 instituciones financieras de desarrollo
 - 2 bancos agropecuarios de desarrollo
 - 2 corporaciones financieras agropecuarias
 - 1 compañía financiera de microfinanzas
- 2 proveedores de financiamiento de la cadena de oferta
 - Compradores de producto
 - Proveedor de insumos

FUENTE: Ajai Nair. Presentación en el Seminario.

En India, se estudiaron ICICI y HDFC, dos grandes bancos comerciales del sector privado y también el State Bank of India, el banco comercial más grande en este país que es del sector público. Además, en India, el proyecto analizó a Basix, una de las organizaciones líderes en microfinanzas. En Tailandia, el estudio examinó el Bank of Agricultural Cooperatives que, de nuevo, es muy conocido como uno de los bancos de desarrollo más grandes en Asia, con 80 por ciento de su cartera en agricultura. Por último, en Armenia, se examinó el banco Armenia Credit Agricole y en la República de Kirguisa el Ayl Bank; estos dos últimos fueron las instituciones donde se llevaron a cabo los dos estudios de caso detallados. Para dar un perfil transversal de estas instituciones, el Cuadro 2.4 revela que 10 son bancos comerciales, cinco son instituciones financieras de desarrollo y dos son proveedores de la cadena de oferta. Sin entrar en detalle, hay un corte transversal dentro de los bancos comerciales en sí, por supuesto, internacionales y nacionales, lo mismo que para las instituciones financieras de desarrollo y los proveedores de financiamiento de la cadena de oferta.

El Cuadro 2.5 da una aproximación del alcance y el tamaño de estas instituciones sin dar los nombres específicos porque no permitieron revelar su información. A pesar de que no es posible revelar a cuáles instituciones se refiere cada juego de información, el lector será capaz de tener una idea, al menos, de la escala relativa.

Cuadro 2.5
Instituciones estudiadas. Depósitos, cartera de crédito y crédito agropecuario

Institución	Depósitos	Préstamos.	Prést. agrop.	Prést. agrop.	Deudores
	En millones US \$			%	agropecuarios
Institución 1		211	93	44	n.a.
Institución 2		86	86	100	25.000
Institución 3	290	639	71	11	n.a.
Institución 4	73	183	61	33	38.000
Institución 5		67	60	90	32.618
Institución 6	230	698	64	9	n.a.
Institución 7	65	124	23	19	100.000
Institución 8	6	54	22	41	142.536
Institución 9	250	135	25	18	35
Institución 10	316	229	142	62	325
Institución 11	825	5	5	100	100.000
Institución 12	1	10	4	35	67.300
Institución 13	14	13	1	7	1.100
En billones US \$					
Institución 14	15	13	12	90	5.680.000
Institución 15	100	78	8	10	5.600.000
Institución 16	53	45	4	10	n.a.
Institución 17	16	11	1	11	165.430

FUENTE: Ajai Nair. Presentación en el Seminario.

El punto principal es que se observa un rango completo de tamaños y de entidades de crédito agropecuario. En un extremo, están las instituciones donde el crédito agropecuario está expresado en billones de US dólares –cuatro instituciones en la muestra– en las cuales, el tamaño total de la cartera de préstamos agropecuarios era de más de un billón de US \$ y, en un caso, era de más de 10 billones de US \$. Por otra parte, la mayoría de las instituciones tenían una cartera de préstamos en el rango de entre 10 y 100 millones de dólares. No obstante, es importante notar que todas estas instituciones tenían una significativa cartera de financiamiento agropecuario y esta fue la razón por la que se escogieron para estudiar sus prácticas.

4. Hallazgos

Los hallazgos se presentan con amplitud en tres categorías de instituciones: bancos comerciales, instituciones financieras de desarrollo y prestamistas de financiamiento de la cadena de oferta y en términos de la evaluación del riesgo de crédito y de la administración del riesgo de crédito.

- a) *Bancos comerciales.* En la evaluación del riesgo de crédito, en préstamos pequeños, hubo dos enfoques que estaban utilizando los bancos comerciales. Uno fue el enfoque paramétrico, básicamente utilizando los criterios y las reglas generales para evaluar el riesgo de crédito, más que evaluarlo en una base por préstamo. Un ejemplo de esto es el “financiamiento a escala”, en el cual si un prestatario particular está solicitando US \$500 o US \$1.000 para financiar una cosecha de vegetales, el banco tiene una suma en particular que, como política, será prestada para esa cosecha. Y estas sumas son separadas para regiones específicas; esto es muy común en India y también en algunos otros lugares. Otro enfoque paramétrico presente en algunos de los casos es el enfoque de grupo: más que evaluar el riesgo de crédito de cada individuo, se evalúa el riesgo de crédito de todo el grupo y si el resultado que tuvo es un nivel de riesgo de crédito bueno, entonces también se asume que cada prestatario miembro del grupo, también tiene buenos niveles de riesgo.

Ahora, una organización examinada no solo estaba utilizando este enfoque paramétrico para la evaluación de riesgo, sino que también estaban utilizando agentes subcontratados para llevar a cabo esta evaluación de riesgo. Esto fue, en definitiva, una innovación en el sentido en que más que el banco haciendo la evaluación de riesgo, éste estaba subcontratando la tarea a un tercero. En el caso de préstamos grandes, todos los bancos estaban utilizando en forma directa el análisis tradicional de razones financieras. Por lo tanto, el enfoque paramétrico fue clara y entendiblemente restringido a préstamos pequeños.

Sólo tres de los diez bancos que fueron monitoreados, utilizaron burós de crédito y sólo para grandes agricultores. Un banco utilizó identificación biométrica de los prestatarios, o sea, para identificarlos en forma única y esto fue un esfuerzo interesante por parte del banco para sortear el hecho de que, en muchos de estos países, y aquel país en particular y en muchos de los países en vías de desarrollo, no hay números de identificación nacionales ni ninguna clase de identificación única: por lo tanto, la identificación biométrica permite a las instituciones financieras identificar de forma única a sus prestatarios y luego seguirles el rastro. Por último, cinco de los diez bancos utilizaron alguna forma de clasificación del crédito y solo uno utilizó una forma de modelaje del riesgo.

Del lado de la administración del riesgo, todos los bancos que financian agricultores utilizaron sustitutos de garantía real. Esto es comprensible pero es destacable que todos los bancos comerciales que están prestando a pequeños agricultores estuvieran otorgando préstamos utilizando sustitutos de garantía real (por ejemplo, utilizando grupos) o estaban usando alguna forma de garantía parcial ofrecida por los compradores, en algunos casos, estaban utilizando cosas como el conocimiento de agricultores que poseían tierra como una garantía sustitutiva, en lugar de pasar por todo el proceso de hipoteca porque, para préstamos pequeños, no tiene sentido garantizar la hipoteca. Entonces, los bancos estaban utilizando diferentes formas de garantías reales en el caso de préstamos a pequeños agricultores. Los préstamos más pequeños se estaban aprobando en el nivel más bajo, el nivel de sucursal, o algún nivel de sucursal pero los préstamos grandes eran los que se estaban aprobando, ya fuera a nivel de oficina regional o a nivel de la oficina principal. En general, todos usan normativa de crédito y procesos con base en el juicio personal (*judgement based process*) y también se consideraron las finanzas del hogar y por actividad. Tres instituciones emplearon grupos de responsabilidad o garantía conjunta (*joint liability groups*) como el canal de préstamo primario y dos usaron calificación del crédito.

- b) *Instituciones financieras de desarrollo*. En relación con la evaluación del riesgo de crédito, todas las instituciones utilizan normativa de crédito y procesos con base en el juicio personal (*judgement based process*) y también se consideran las finanzas del hogar y por actividad; tres organizaciones emplearon grupos de responsabilidad o garantía conjunta (*joint liability groups*) como el canal de préstamo primario y dos utilizaron calificación del crédito.

Sobre administración del crédito, tres instituciones utilizaron responsabilidad compartida como sustituto de la garantía real; una no solicita ninguna garantía real para el 100 por ciento de los préstamos; dos juntan crédito a seguro de vida; tres están piloteando o vendiendo seguros de índice y tres utilizan precios basados en el riesgo. Todas estaban diversificadas geográficamente y dos tienen una cartera de crédito bien diversificada entre sectores de actividad económica.

- c) *Organizaciones de la cadena de oferta*. En relación con la evaluación del riesgo de crédito, hubo muy poca evaluación de crédito por parte de los compradores de materias primas que ofrecen servicios a pequeños agricultores, aunque se observó el análisis financiero tradicional por parte del proveedor de insumos. En la parte de la administración del riesgo de crédito, no se requirió garantía por parte de los compradores de materias primas y hubo préstamos totalmente asegurados por parte de los proveedores de insumos.

5. Innovación

La mayoría de la innovación ya ha sido señalada. Las principales son: el uso de herramientas biométricas para identificar de forma única a los prestatarios; evaluación paramétrica del riesgo de crédito; subcontratación de la evaluación del riesgo del crédito a agentes que comparten el riesgo de crédito, aunque una actualización reciente muestra que uno de los proveedores ha dejado esta práctica. El estudio también reveló acuerdos de préstamo tripartitos, que involucran al comprador de producto, al oferente de crédito y al prestatario. Finalmente, se observaron esquemas para ofrecer servicios de asesoría agrícola y de negocios basados en comisiones.

6. Conclusiones

Prestar a escala a pequeños agricultores requiere sistemas de evaluación de crédito no tradicionales. Prestar a pequeños agricultores requiere, también, el uso de sustitutos de garantías reales pero no otros elementos de microfinanzas. Los oferentes de crédito exitosos, por otra parte, son expertos en agricultura, tanto a nivel de oficiales de crédito como a nivel de la alta administración. Por último, hubo poca cuantificación del riesgo y el uso de seguros u otras herramientas de administración del riesgo no son comunes.

3

MODELOS DE FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR. PERSPECTIVA DE LOS ACTORES EN LAS CADENAS

*Lamon Rutten, Ricardo Galindo, Edwin Vargas,
Rosalino Luiz Alba, Mauricio Osorio,
Fernando Chilavert y Beatriz Obara*

Este capítulo recoge la sesión más extensa del Seminario, que dio una amplia participación a una gran cantidad de operadores de las cadenas agrícolas de valor. Se trató, no solo de diversos tipos de actores (productores, procesadores, distribuidores, entre otros) sino también de una variedad ejemplos de los diversos modelos de financiamiento, provenientes de América Latina, Asia y África. Los mismos operadores explican la forma en que las cadenas se han convertido en un canal eficaz para llevar los servicios hasta distintos actores y resaltan aspectos en los que es necesario mejorar.

La primera sección, a manera de introducción, está a cargo de Lamon Rutten, quien anteriormente trabajó para la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés) y ahora dirige MCX, una empresa india de comercio de materias primas. Rutten proporciona una serie de ejemplos de estructuras innovadora en el financiamiento de cadenas de valor en India y África. Pero no se limita a ello, sino que además hace una revisión del futuro del financiamiento de materias primas, del financiamiento de las cadenas de valor (o financiamiento estructurado) y del manejo del riesgo, revisión que complementa el marco conceptual planteado por Ken Shwedel.

A. “DES-CONSTRUYENDO” EL FINANCIAMIENTO DE LA AGRICULTURA: CÓMO REPLANTEÁNDOSE EL MODELO SE PUEDE MEJORAR EL MÉTODO

Lamon Rutten

Soy el director general de Multi Commodity Exchange (MCX)¹. Empezamos operaciones en noviembre del 2003. Al día de hoy, MCX posee una participación de más del 80 por ciento del mercado indio de futuros de materias primas (*commodities*) y tenemos más de 2.000 miembros registrados operando en más de 100.000 estaciones de comercio, a través de la India. MCX ha emergido como la sexta plataforma de intercambio de

¹ Esta es una transcripción literal que mantiene la forma oral de la presentación.

futuros de materia prima más grande y de más crecimiento en el mundo, en términos del número de contratos transados en 2009.

Hoy estoy aquí, principalmente, para hablar sobre innovación financiera, en específico, sobre cómo, repensando su modelo, usted puede mejorar de manera considerable, sus métodos de financiamiento. Comenzaré hablando un poco sobre la necesidad de cambiar sus modelos; luego repasaré algunos conceptos sobre innovación financiera agropecuaria; los riesgos a los que se enfrentarán y cómo lidiar con ellos. Luego daré una serie de ejemplos.

1. Financiamiento de materias primas. Los tiempos están cambiando

Primero, una pequeña historia de cómo, ya sea como banquero u hombre de negocios, tiene sentido hacer una pausa de vez en cuando y repensar lo que se está haciendo. En un mundo en constante cambio, respuestas superficiales sobre “cuales productos o servicios estoy dando” podrían, de pronto, volverse obsoletas.

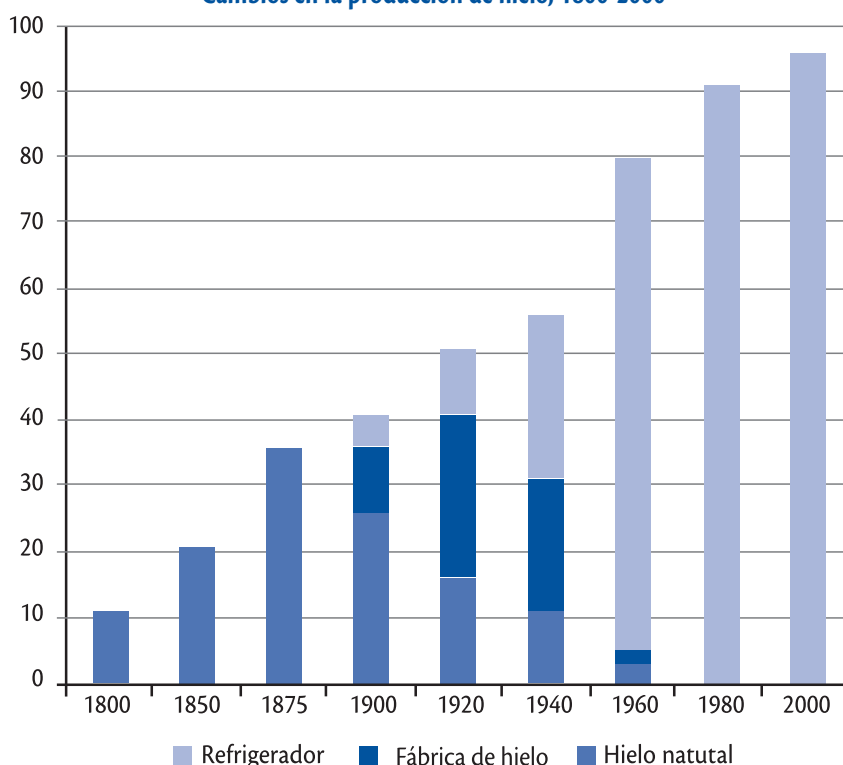
Había una industria que, en un momento, era enorme. Esta industria tenía muy buena reputación ya que siempre se estaba renovando; su red logística era muy compleja y movía millones de toneladas de su producto. Esta industria era más grande que todo el sector algodónero de los Estados Unidos, aun más grande que la industria de trigo. Como ya habrán adivinado, esta industria es la de la cosecha del hielo. Voy a repetirlo por si acaso no me creen: la industria de la cosecha del hielo.

Federick Tudor era conocido como el “rey del hielo”; uno de los primeros millonarios, por su trabajo, de los Estados Unidos. A principios del siglo XIX, había creado complejas cadenas de sistemas de logística para transportar el hielo desde los lagos del noreste de los Estado Unidos, no solo hasta las ciudades sino también a lugares tan lejanos como el Caribe y la India. Los lagos que se encontraban cerca del sistema ferroviario eran todos usados para la producción de gigantescos bloques de hielo. La demanda era enorme; la industria de empacadoras de carne, la industria cervecera, cada vez tenía más consumidores (ver índices de crecimiento durante 1880 en el Gráfico 3.1). Solo imagínense, un barco de velas transportando hielo desde Boston hasta Calcuta, ¡y con ganancias!

Cadenas integradas verticalmente fueron poco a poco sustituidas por productores especializados, transportistas, suplidores de equipo (p. ej. productores de hieleras) y compañías almacenadoras. Estas, por un lado, crearon eficiencias y reducciones de costos. Pero, por otro lado, dejaron a muchos dentro de la cadena sin poder reaccionar de forma integral ante los nuevos retos radicales. Muy pocos fueron los que se adaptaron.

En la actualidad, esta industria ha desaparecido por completo. Compañías que estaban entre las más grandes dentro en la Bolsa de Valores de Nueva York, desaparecieron del todo, sin dejar rastro. ¿Como sucedió esto? Simple y sencillamente porque nunca entendieron el negocio en que en realidad estaban. Las personas que dirigían estas compañías nunca entendieron que no estaban dando un producto sino un servicio. Pensaron que estaban ofreciendo hielo y, en realidad, lo que estaban haciendo era ofreciendo refrigeración. Entonces, en el momento en que se creó un sistema más eficaz para dar ese servicio, estos modelos se tornaron obsoletos, tal como se observa en el Gráfico 3.1.

Grafico 3.1
Cambios en la producción de hielo, 1800-2000



FUENTE: Lamon Rutten. Presentación en el Seminario.

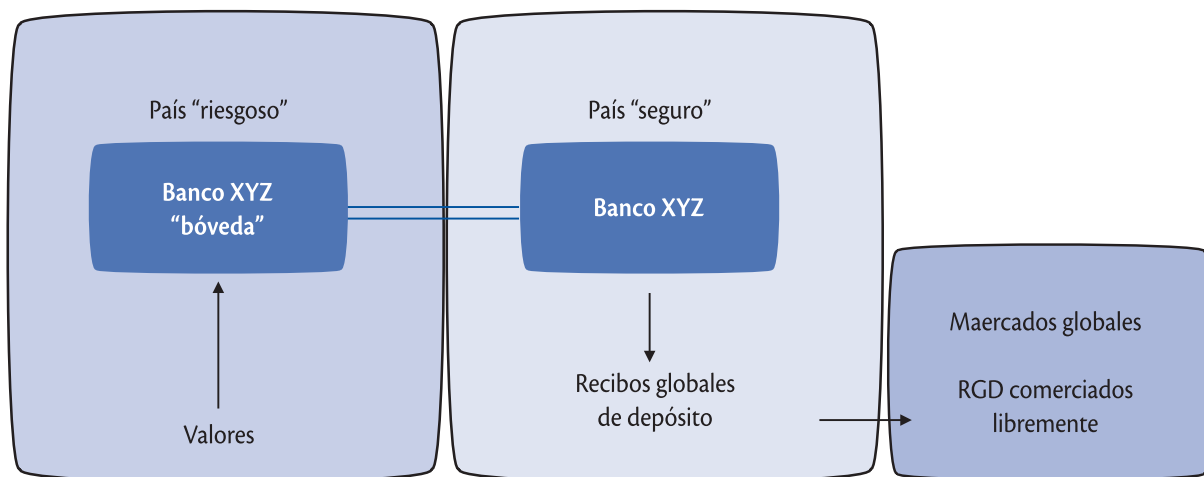
Quisiera sugerir que, en el sector financiero, en el caso de los bancos, en especial en el financiamiento de materias primas, podemos perfectamente estar a punto de un cambio parecido. Los oficiales de crédito tienen que entender que ellos no están dando préstamos, están dando servicios de financiamiento. La forma en que se estructuran los préstamos es solo el método y sus métodos cambian. De manera simple, usted puede brindar el mismo servicio en una forma más eficiente y el método tiene que cambiar conforme a los cambios que usted ve en el sistema económico.

Así que es de verdad importante para cualquier banquero, incluyendo a los que financian la producción agropecuaria, **“des-construir”** su negocio financiero cada cierto tiempo, **separando el mensaje del medio**. El medio es el tipo específico de préstamo y el mensaje es el servicio financiero. Solo si usted piensa, de vez en cuando, “fuera de la caja”, usted podrá seguir siendo competitivo.

La situación de los bancos que se encuentran en el sector de financiamiento agrícola no es nada diferente de la de aquellos que están en otro negocio. Corregir su modelo es la llave para la supervivencia. ¿Cuáles son partes vitales para su “propuesta única de valor” y cuáles no? Algunas veces, los gerentes fallan en entender que la respuesta a esta pregunta no siempre es la misma. Si usted cree que el medio es el mensaje (p. ej. que los productos que usted usaba para proveer “agro finanzas” son lo mismo que “agro finanzas”), el cambio de circunstancias le puede pegar duro. Entender y usar la administración de garantías, el financiamiento estructurado y técnicas de soporte crediticio tienen que ser parte del arsenal de un banquero.

Estamos en un momento en el que usted tiene que estar preparado. Hemos visto grandes cambios en los mercados de valores y estos cambios pueden alterar también el mercado de financiamiento de materias primas, tal y como lo muestra el Diagrama 3.1.

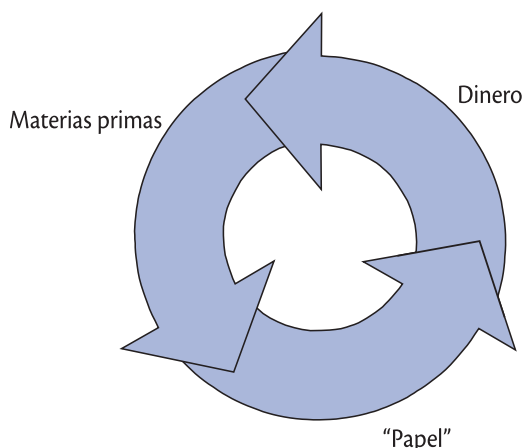
Diagrama 3.1 **Mercados de Valores: convertir activos riesgosos en seguros**



FUENTE: Lamon Rutten. Presentación en el Seminario.

¿Cómo podemos lograr algo parecido en el mercado de bienes, convirtiendo los productos que están en un ambiente de "riesgo" en productos que puedan comercializarse libremente entre inversionistas globales? Las materias primas (*commodities*) se están convirtiendo con rapidez en activos. Activos que se convierten en dinero y de nuevo en servicios. Solo si usted logra entender el ciclo de conversión de activos (Diagrama 3.2) y como analista financiero se sienta en la orilla del ciclo de conversión, permite la transformación eficiente del dinero en materias primas o de materias primas en dinero, usted logrará ser competitivo.

Diagrama 3.2 **Ciclo de conversión de activos**



FUENTE: Lamon Rutten, presentación en el Seminario.

Las materias primas se convertirán incrementalmente en activos financieros; cualquier materia prima será como tener dinero. Los mercados financieros se desarrollarán alrededor de esta nueva “liquidez”. Entidades independientes harán el “trabajo duro” de convertir las materias primas, conforme se van moviendo a través de la cadena de valor, en activos financieros. La tecnología los unirá a todos a través de un Sistema Global de Recibo de Materias Primas.

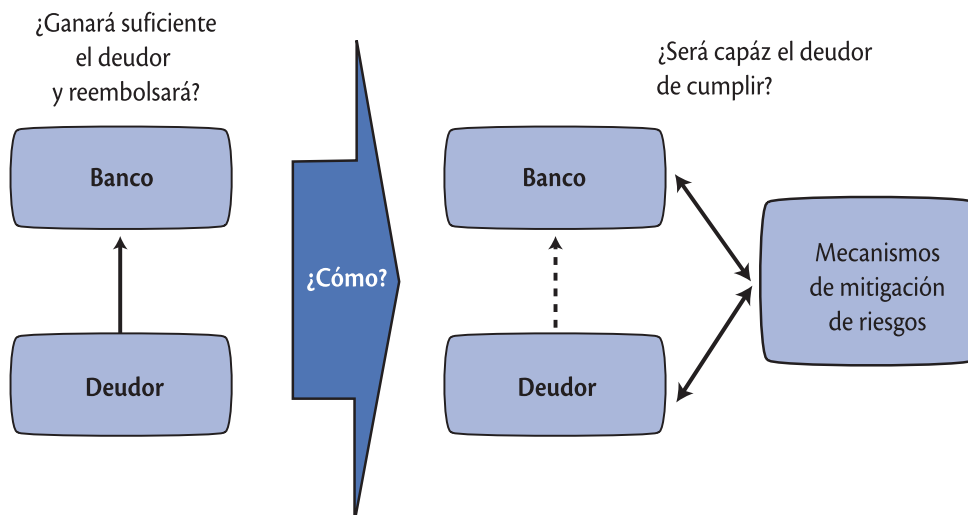
Debidamente “empaquetados”, el financiamiento de materias primas y sus subproductos pueden ser la base para la emisión de “recibos de materias primas globales (GCR por sus siglas en inglés). Estos serán instrumentos líquidos, comerciables en forma directa o en mercados organizados. Podrán ser adaptados para grandes inversionistas institucionales o para el público en general. En Latinoamérica, los mercados de materias primas ya usan algo similar, emitiendo “repos” tanto en inventarios de materias primas (p. ej., granos) como en materias primas por cobrar (p. ej., ganado, pesca), respaldados por transacciones financieras estructuradas de manera rigurosa.

Estamos viviendo en tiempos de cambios dramáticos en las finanzas. Antes existían murallas entre bancos, aseguradoras, inversionistas y comerciantes; todos tenían una pequeña parte del negocio. Ahora cada uno invade el terreno del otro. Con estos cambios, como banqueros hay que actuar proactivamente; hay que idear nuevas formas para brindar servicios financieros.

2. Finanzas estructuradas, recibos de almacenes de depósito y administración de garantías. Algunos conceptos clave

El método clave para proveer financiamiento en estas nuevas condiciones es el financiamiento estructurado. Lo que el financiamiento estructurado hace es moverse desde el riesgo de crédito de un prestatario hacia un riesgo de operación, por medio de mecanismos de mitigación de riesgo (ver Diagrama 3.3).

Diagrama 3.3 **Financiamiento estructurado: cambiar de riesgo de crédito a riesgo de operación.**



Hay muchas maneras de hacerlo. Les daré unos ejemplos mas adelante. Pero, un componente importante en muchos esquemas de finanzas estructuradas o, si se quiere, de finanzas de cadenas de valor, son los almacenes de depósito. El financiamiento de recibos de almacenes de depósito es el uso de bienes resguardados adecuadamente como garantía de préstamo. Esto permitirá, a los comerciantes y a otros actores, depositar materias primas en una bodega segura, donde se les da un recibo certificando dicho depósito por la cantidad, calidad y grado entregados. El recibo podrá ser usado como una forma de garantía al portador para pedir un préstamo en cualquier institución financiera.

Ya los bancos en Latinoamérica y Centroamérica están utilizando los almacenes de depósito con propósitos de financiamiento pero muchas veces, los bancos no reconocen los tres diferentes tipos de almacenes de depósito: i) almacenes de depósito privados (*private warehouse*), ii) almacenes de depósito en terminales (*terminal warehouse*), y iii) almacenes de depósito en el campo (*field warehouse*). Los dos últimos son los tipos de almacenes de depósito útiles para propósitos de financiamiento. Como banquero, usted necesita saber exactamente con qué tipo de almacén de depósito está tratando porque el tipo de riesgo que asuma será diferente. No quiero entrar en detalles pero si les voy a decir que si aceptan financiar por medio de un recibo o certificado de almacén de depósito, será mejor hacerlo con un recibo electrónico. Los recibos electrónicos de almacén de depósito son mucho más baratos, más eficientes y menos riesgosos que los de papel. Por unas decenas de miles de dólares, usted podrá tener un muy eficiente punto de intercambio, que no solo maneje los depósitos físicos de granos para los recibos de un almacén de depósito, sino que además le permita ofrecerlos como contratos de reposición, para ser entregados en el mercado de futuros contra contratos de futuros.

En África del Sur operamos un sistema (South's África Electronic Silo Certificates system, ESC por sus siglas en inglés), que administra alrededor de cinco millones de toneladas de grano; la mayoría del grano producido en África del Sur pasa por este sistema. Está disponible para quien tenga interés en implementar algo similar (el proceso se explica en el Diagrama 3.4); no hay necesidad de tener recibos de almacén de depósito en papel. El ESC sirve como base para los sistemas de intercambio de entregas, para el financiamiento de recibos de almacén de depósito, el comercio de recibos electrónicos de almacén de depósito y para el suministro de información.

Los recibos físicos impresos son relativamente caros. Cuando se imprimen estos recibos, requieren de todas las características de seguridad que tienen los billetes, además de que no existe un control para evitar el doble tiraje. Sistemas electrónicos de bajo costo logran resolver todos esos problemas. Como lo muestra la experiencia de South Africa's Electronic Silo Systems, es del todo posible mantener el proceso total, de principio a fin, en un formato electrónico. El sistema es seguro, rápido y sin costo de manejo para los participantes. ¡Tiempo real, desde cualquier punto, a cualquier hora! El sistema funciona a través de internet y tiene una fácil interfase con las operaciones de *front* y *back office* de las compañías, así como con las bolsas de materias primas (*commodity exchanges*).

Diagrama 3.4 Sistema electrónico de recibos de almacén de depósito. Visión general del proceso

Depósito físico de granos / cuenta de almacenamiento... (1)



FUENTE: Lamon Rutten. Presentación en el Seminario.

Bajo este sistema, elevadores/almacenes de depósito certificados ingresan información sobre insumos a la interfase dada por el sistema, que luego graba la información en una base de datos electrónica. La base de datos sirve como plataforma para sistemas de entrega de las transacciones, así como para el financiamiento de recibos de almacén de depósito (una interfase con los bancos), comercio de recibos de almacén de depósito desmaterializados (una interfase con comerciantes e inversionistas) y suministro de información (a clientes, varias agencias de gobierno).

Para los participantes en el sector de materias primas, un sistema como este provee acceso directo al mercado de capitales. Dada la gran brecha entre las tasas que obtienen los depositantes por depósitos a corto plazo (en cuentas bancarias o bonos del gobierno) y las tasas tan altas que la mayoría de las compañías del sector de materias primas tiene que pagar, hay un amplio margen para que el esquema sea exitoso, una vez que se haya creado suficiente conciencia.

Ahora, el esquema directo de financiamiento de recibos de almacenes de depósito, donde el banco básicamente usa un almacén de depósito para tener control sobre la garantía, es una buena opción. Estamos haciendo mucho de esto en la India por medio de una de nuestras compañías hermanas, el National Bulk Handling Corporation (NBHC). Desde sus inicios a mediados del 2005, se ha convertido en la compañía de apoyo al financiamiento de recibos de almacén de depósito más grande de India (y probablemente del mundo), que opera tanto desde almacenes de depósito públicos como desde almacenes de depósito de campo. En la actualidad, maneja 3.500 almacenes de depósito y, en temporada alta, organiza 2.000 millones de dólares en financiamiento para materias primas, en nombre de agentes para unas pocas decenas de bancos. Este sistema es tan eficiente en cuanto a costos, que un solo productor puede venir a alguno de nuestros almacenes de depósito con una bolsa de producto de 60 kilos, cargados en su bicicleta, que alguien de nuestro personal probará el producto, llenará los formularios de préstamo y al día siguiente el dinero está ahí; el préstamo ha sido tramitado.

Condiciones legales y fortaleza financiera de los almacenes de depósito

Sin embargo, muchas veces solo el almacén de depósito no es suficiente para obtener financiamiento. Esto porque los dueños de los almacenes de depósito, a veces, no poseen el status de crédito que como banco usted realmente requiere. En países donde los almacenes de depósito públicos son débiles, los bancos necesitan ser muy cuidadosos a la hora del proceso de acreditación en el lugar, para aprobar a los operadores de los almacenes de depósito con los que desean trabajar. En algunos países, los bancos han decidido establecer su propio almacén de depósito, resguardando la materia prima que ellos han aceptado como garantía para cubrir los préstamos.

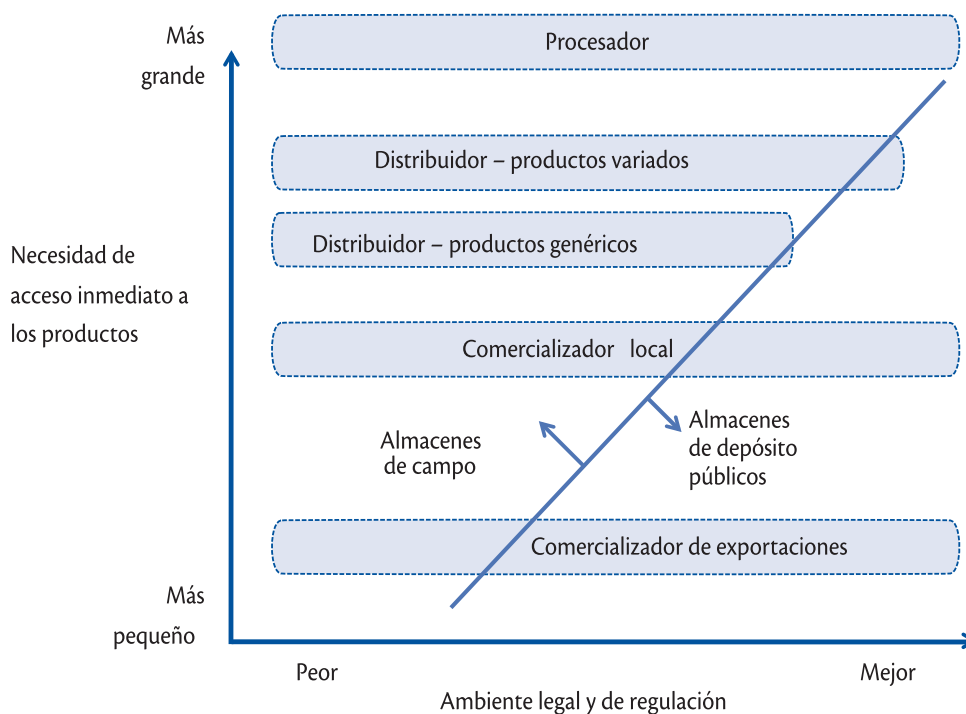
Con frecuencia, los bancos deciden evitarse el problema trabajando con un administrador de garantías internacional aceptable. Lo que un administrador de garantías en realidad hace es tomar el almacén de depósito; toma control físico del almacén, colocando su propio personal y, básicamente, asume el riesgo del almacén de depósito, la responsabilidad total del almacén, riesgo incluido. De esta manera, usted como banquero ya no corre el riesgo de depósito en un almacén; usted está expuesto al riesgo del administrador de garantías. Casi siempre, el administrador de garantías tiene un nivel de calificación de crédito que se beneficiará de grandes paquetes de seguros. Resumiendo, el administrador de garantías toma el control del almacén de depósito de una manera profesional, mejorando la logística, la calificación y con total cobertura de seguros. Toma la responsabilidad de casi todo el riesgo relacionado con el financiamiento de los recibos de almacenes de depósito.

Antes de seguir adelante es importante explicar la terminología correspondiente a los proveedores de servicios de financiamiento de recibos de almacén de depósito:

- a) *Agencias de inspección.* Se encargan de inspeccionar la calidad, cantidad y/o peso de los bienes, según lo especifique el financiador. La compañía encargada de la inspección no dará ninguna garantía sobre la continua presencia de los bienes. Lo mismo para los servicios de monitoreo.
- b) *Compañías de almacenaje de depósitos.* Estas pueden ofrecer el servicio de almacenaje a terceras partes. Existen algunos riesgos (¿cuál es la seguridad que la compañía da en caso de desaparición de bienes?) pero con un buen marco legal y regulatorio, un recibo de almacén de depósito emitido por una compañía de almacenaje seria, puede ser una garantía suficiente para cualquier transacción.
- c) *Expedidores de carga.* Usualmente, ofrecen el servicio de administración de garantías como una ampliación de su operación logística. Sus pólizas de seguro de carga abierta (*open cargo*) a menudo cubren estos servicios. La administración de la garantía será en el propio almacén de depósito correspondiente del expedidor de carga (*freight forwarder*).
- d) *Administradores de garantías.* Estos ofrecen una variedad de servicios para asegurar la integridad de los almacenes de depósito (públicos o de campo) y la calidad de las materias primas en una localidad.
- e) *Agencias de apoyo al crédito.* Proveen todos estos servicios y, además, aseguran los bienes conforme se movilizan por la cadena de oferta, aun cuando estén siendo procesados. La agencia controla, de principio a fin, toda la transacción, desde que el banco aprueba los fondos hasta que el préstamo esté completamente cancelado. El apoyo al crédito, por lo general, se da a lo largo de la cadena de oferta.

Esto resulta en particular relevante si, como banco, usted quiere ser más agresivo en el financiamiento agrícola, financiamiento tradicional, donde el banco básicamente trabaja con los exportadores con bienes en un almacén de depósito de exportación. Usted puede confiar en almacenes de depósito públicos pero en el momento en que usted decide cambiar usando comercializadores locales, distribuidores y procesadores, usted necesitará subcontratar su administración de riesgo a través de administradores de garantías. Las diferentes relaciones entre estos actores, la necesidad de acceso inmediato a los productos y el ambiente regulatorio y legal se describen en el Diagrama 3.5.

Diagrama 3.5 El financiamiento óptimo depende de las condiciones



FUENTE: Lamon Rutten. Presentación en el Seminario.

La naturaleza del financiamiento de los recibos de almacén de depósito sigue la lógica de la transacción. Provee a los agricultores de financiamiento poscosecha para darles más flexibilidad: use almacenes de depósito públicos, si están disponibles sino establezca un almacén de depósito de campo que además funcione como un compilador de inventarios físicos. Permite al comercializador acumular suficientes inventarios, por medio del uso de un administrador de garantías que asegure la emisión de recibos de almacenes de depósito en el interior del país y, simultáneamente, aceptar recibos emitidos por almacenes de depósito públicos en un puerto. Financia al procesador por medio de la operación de un almacén de depósito de campo. El financiamiento al distribuidor depende de la necesidad del mismo de tener acceso inmediato al inventario. Por ejemplo, para financiar repuestos de equipos, tal vez sea mejor una operación de almacén de depósito de campo en el lugar donde se distribuye dicho equipo pero para fertilizantes o para el financiamiento de arroz, puede ser en un almacén público. Y para el

financiamiento de un exportador, se usa un almacén público estratégicamente localizado a lo largo de la cadena de suministros oferta.

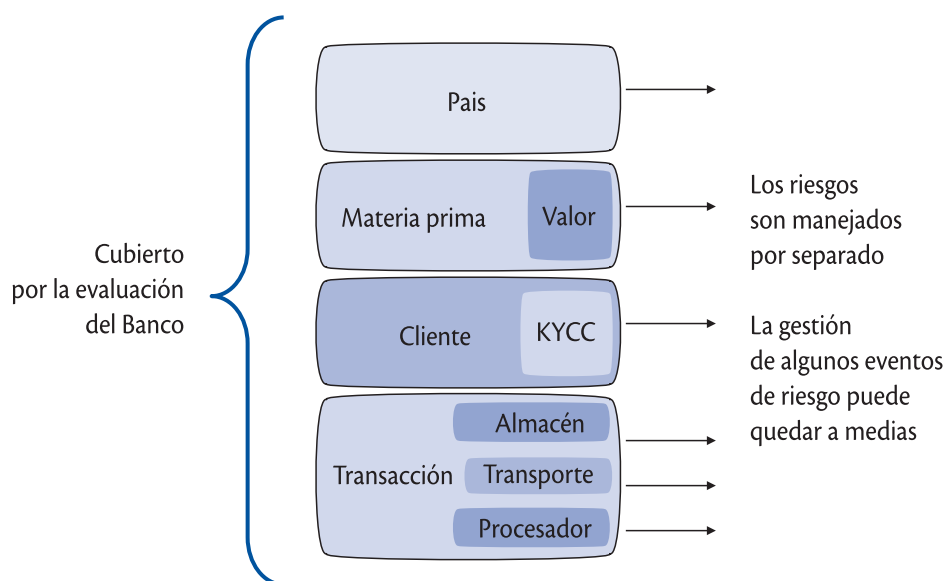
¿Por qué, como banco, desearía usted ir más allá del financiamiento de recibos de almacén de depósito? Este es un negocio sumamente atractivo para los bancos. Los almacenes de depósito tradicionales reciben financiamiento hasta que el grano llegue al almacén. Si usted usa administradores de garantía y lleva más allá la administración de esas garantías para que se transformen en “apoyadores de crédito”, podrá financiar grano que está entrando y saliendo del mercado. Solo considere cómo se mueven los bienes desde el productor hasta el consumidor. Dele una mirada al mercado físico de granos. Bajo el sistema “tradicional” de financiamiento de recibos de bodega o de administración de garantías, ningún grano podría ser financiado por un banco. Es probable que muchas de las personas activas en este mercado, no podrían llegar a ser clientes de su banco. ¡Las materias primas son dinero!; observar un mercado tradicional de granos seguro lo hará preguntarse cómo podría expandir su negocio de una manera segura para incorporar el gran flujo de materias primas (*commodities*) y la gran cantidad de hombres (y mujeres) de negocios involucrados en él.

3. Administración de riesgo en el financiamiento de materias primas

Esto me lleva al siguiente tema: los riesgos; la administración de riesgo que usted necesita llevar a cabo como banco o institución financiera (ver Diagrama 3.6). Los bancos, yo argumentaría, no tienen ninguna ventaja comparativa administrando muchos riesgos. Si se mira una típica transacción comercial financiera internacional, existen muchos riesgos: riesgos relacionados con la transacción, que están, otra vez, en función de cosas como los almacenes de depósito utilizados, los transportistas y los procesadores. Los riesgos relacionados con los clientes: ¿está el comerciante que usted está financiando en realidad operando de una manera honesta y eficiente? Hay riesgos relacionados con las materias primas, que incluyen sus rangos de precios. Los riesgos relacionados con el país: usted puede haber efectuado una transacción perfecta pero por la imposición de controles cambiarios, usted no puede sacar su dinero del país. Los bancos usualmente manejan estos riesgos por medio de una “debida diligencia” o evaluación detallada (*due diligence*) y los manejan por separado, uno por uno; y si algo sale mal en una transacción financiera comercialización de materias primas, es por lo general porque la administración de algunas de las situaciones de riesgo se quedó a medias; algo sucede y como consecuencia, la garantía del banco desaparece y el mecanismo de administración de riesgo que el banco implementó no funciona para esa situación específica.

La solución para resolver ese problema es por medio de un enfoque sistemático de cadena de valor, en donde usted, básicamente, trabaja con “proveedores de apoyo de crédito” para que ellos asuman el riesgo del total de la transacción. El financiamiento con recibos de almacén de depósito y la administración de garantías son útiles pero solo aseguran financiamiento para ciertos componentes de la cadena. El apoyo al crédito, por otra parte, hace posible construir estructuras de financiamiento revolutivo auto liquidables para segmentos enteros de la cadena.

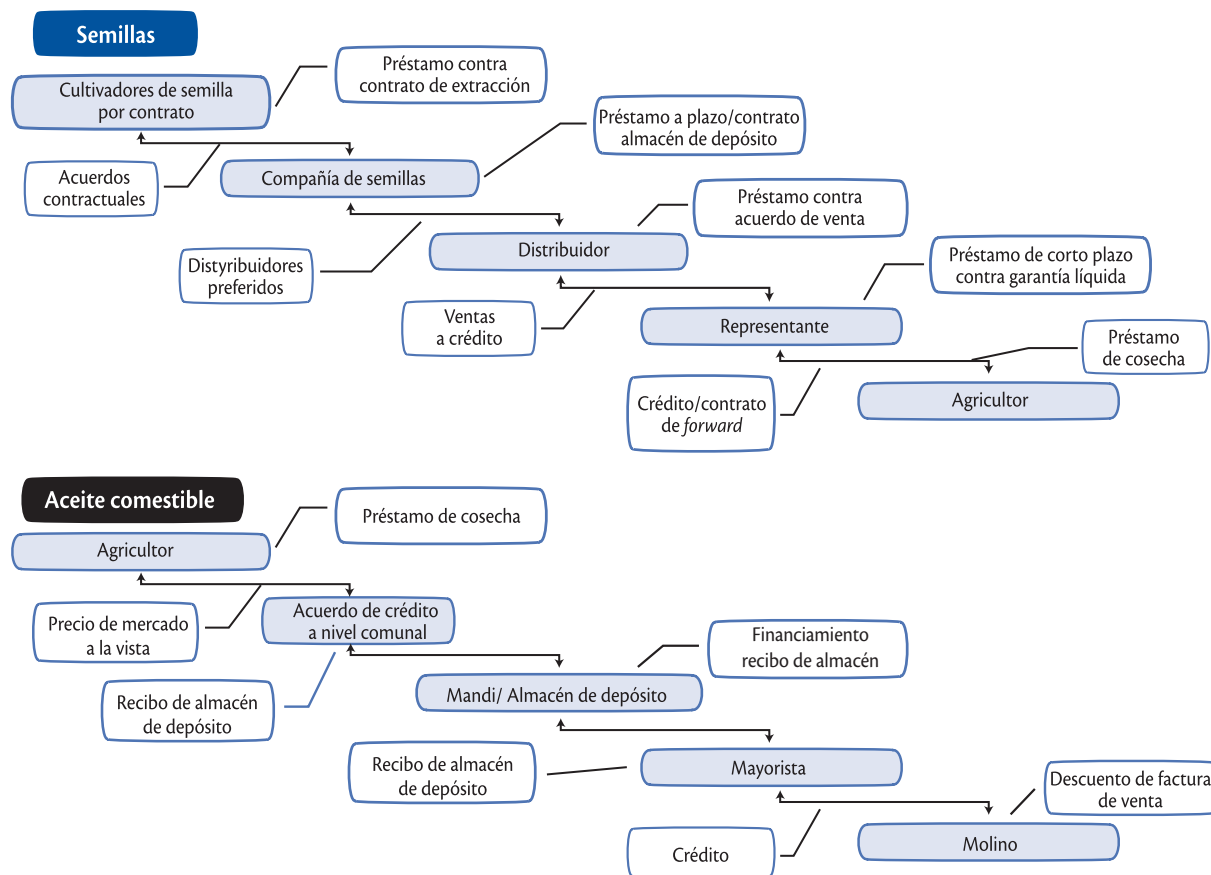
Diagrama 3.6 **La administración de riesgo en el financiamiento de materias primas: ¿tienen los bancos una ventaja comparativa?**



FUENTE: Lamon Rutten. Presentación en el Seminario.

Ahora, esto es muy diferente a la forma en que operan muchos de los bancos más evolucionados en el financiamiento para el sector agropecuario. Por ejemplo, el Diagrama 3.7 muestra una línea de productos de crédito dirigidos a diferentes partes de la cadena de valor. Ahora, esto es diferente para el financiamiento de la cadena de valor que no tiene productos diferentes, y que, básicamente, mueve el dinero a lo largo del mismo movimiento de las materias primas. Los ejemplos en la sección cuatro le ayudarán a ver esto más claro.

El resultado de esto es que, como financiador, usted está financiando el total de un ciclo de transacciones, desde el momento en que el dinero entra hasta el momento en que sale. Todos los riesgos están mitigados de una manera sistemática y no hay ninguna grieta en el manejo del riesgo. En tanto el dinero entre, usted obtendrá, como banco, su dinero de vuelta de una manera u otra, ya sea de parte del deudor que usted financió directamente o del proveedor de la administración de riesgo. En otras palabras, el total del ciclo de conversión del activo puede ser considerado un solo “paquete”. Desde el momento en que el financiador presta el dinero hasta el momento en que se le reembolsa, todos los riesgos no solo están administrados y mitigados sino además del todo trasladados a una compañía de apoyo de control/crédito de garantías. Cualquier evento riesgoso dentro del paquete será problema solo de este proveedor de apoyo de crédito.

Diagrama 3.7 **Préstamos de cadena de proveedores. Hecho a la medida**

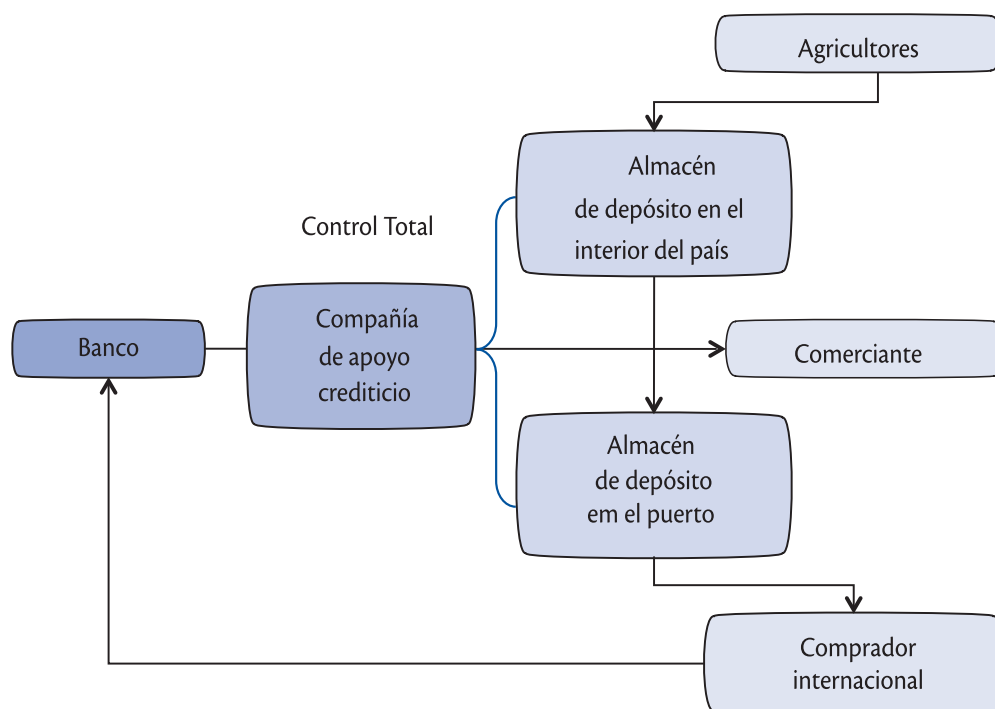
FUENTE: Lamon Rutten. Presentación en el Seminario.

4. Ejemplos de estructuras de financiamiento de cadenas valor

Lo que podemos observar en el Diagrama 3.8 es un caso sencillo de un esquema de financiamiento para un comerciante que necesita dinero para comprar materias primas en el campo y entregarlos en un almacén de depósito del puerto donde será recogido por un comprador internacional. En el financiamiento tradicional, el banco iniciará el financiamiento en el momento en que las materias primas entren al almacén de depósito del puerto. Ahora, esto es muy difícil para muchos comerciantes, ya que necesitan recaudar el dinero localmente para cubrir la parte local de la transacción. Este financiamiento es por lo general caro; además no es la manera menos “aversa” al riesgo para el banco, ya que si el comerciante tiene dificultades obteniendo financiamiento, tendrá que pagar costos muy altos por ello. Algo podría salir mal: puede que no logre procesar los bienes de manera adecuada; podría tratar de no pagar los impuestos locales y la consecuencia sería que los bienes al entrar al almacén de depósito del puerto podrían ser rechazados por el comprador internacional o puede darse la cancelación de la licencia de exportación por la falta de pago de impuestos. Es mucho más seguro para el banco empezar el financiamiento desde el momento en que el comercializador le compra al productor. Implementar controles que aseguren la calidad de los bienes que se están comprando; que estén siendo procesados de forma

adecuado para así asegurarse de que todos en la cadena, desde la compañía transportadora, la procesadora y las autoridades de deuda, serán pagados a tiempo. El resultado será que los bienes que usted tiene almacenados en el puerto son exactamente los bienes que el comprador internacional le había contratado y que su pago está garantizado. Resumiendo, se trata de una estructura financiera para las necesidades de capital de trabajo de un comerciante local, en que la institución financiera, que podría ser una sociedad entre un banco local y uno internacional, financia el proceso (*pipeline*) del comerciante con descuentos apropiados para los bienes, conforme estos se muevan desde el productor hasta el almacén de depósito de exportación, con estrictos controles sobre el uso de los fondos y captura de los ingresos por exportación.

Diagrama 3.8 **Financiar las necesidades de capital de un comerciante local**



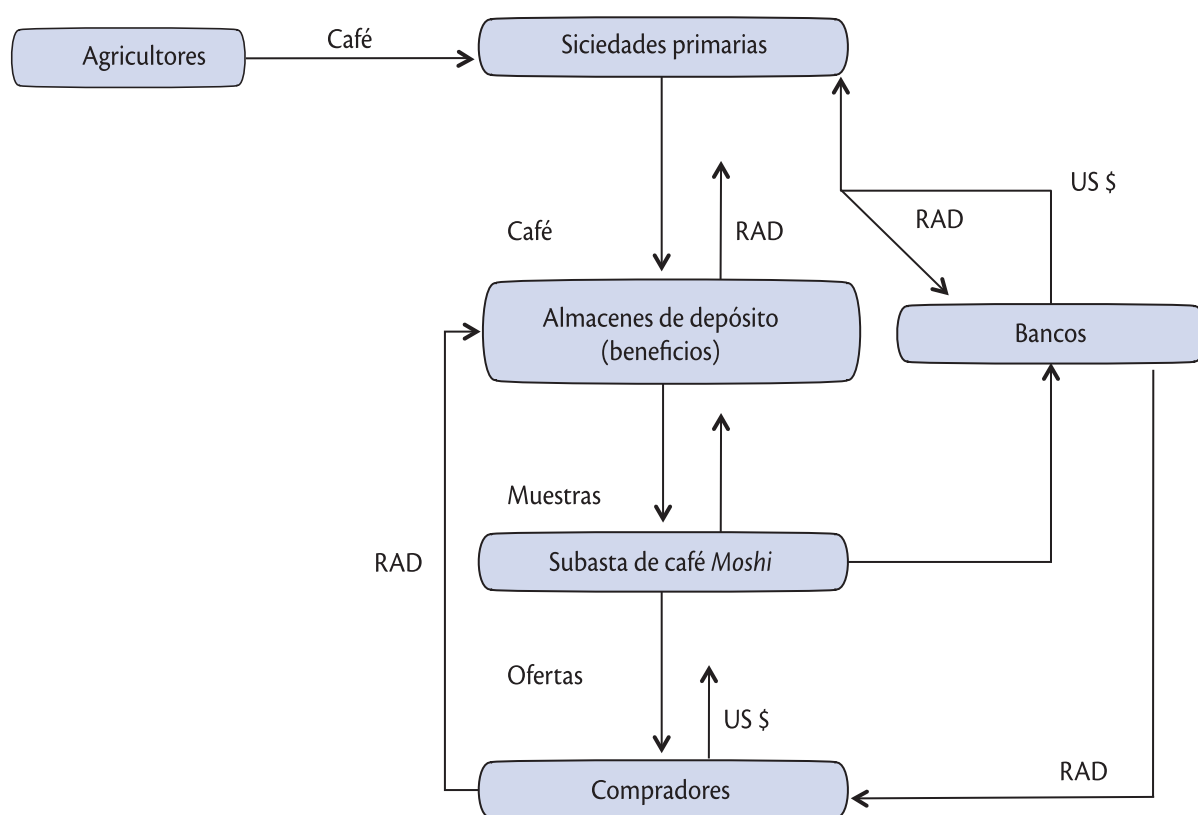
FUENTE: Lamon Rutten. Presentación en el Seminario.

Este tipo de financiamiento de la cadena de valor se ha utilizado en varios países de África, en cuya implementación he estado involucrado. Se ha usado en zonas muy complicadas. Una vez manejé una transacción en un país arruinado por la guerra: Costa de Marfil. La transacción era la compra de algodón en una región controlada por los rebeldes del norte. El algodón se exportaba a los puertos del sur que estaban controlados por el gobierno. La transacción funcionó perfectamente y los bancos extranjeros recuperaron su dinero.

El Diagrama 3.9 muestra otro ejemplo: financiamiento para cooperativas productoras de café. Antes de poner a funcionar este esquema, los bancos estaban básicamente funcionando como agencias de capitalización. Las sociedades primarias fueron guiadas para competir con los comercializadores y a comprar, pujar hacia arriba los precios que les ofrecen a los agricultores. Después les tomó entre dos y tres meses transportar, procesar y

subastar el café. Y, por supuesto, en todo este tiempo, el precio del café puede variar mucho, y muchas veces lo recaudado en subastas aisladas no fue suficiente para obtener ganancias para la cooperativa. Esto, por supuesto, significó que la cooperativa no tuviera suficiente dinero para pagarle al banco y el banco, a su vez, tenía que readecuar la deuda con la esperanza de que el próximo año los precios del café fueran más atractivos. Tenemos un esquema que de forma sistemática administra todos estos riesgos. Administra el riesgo del precio, además de los riesgos relacionados con la calidad; facilita que la sociedad primaria tenga todo el dinero que necesita y que los bancos tengan la seguridad de ser reembolsados. La manera en que esto se logra es por medio de una técnica llamada “financiamiento con la base del préstamo” (*borrowing base finance*), en donde usted, en lo fundamental, pone un descuento al café, el cual se hace menor cuando el café se acerca a los mercados mundiales.

Diagrama 3.9 **Financiamiento para las cooperativas de café en Tanzania**

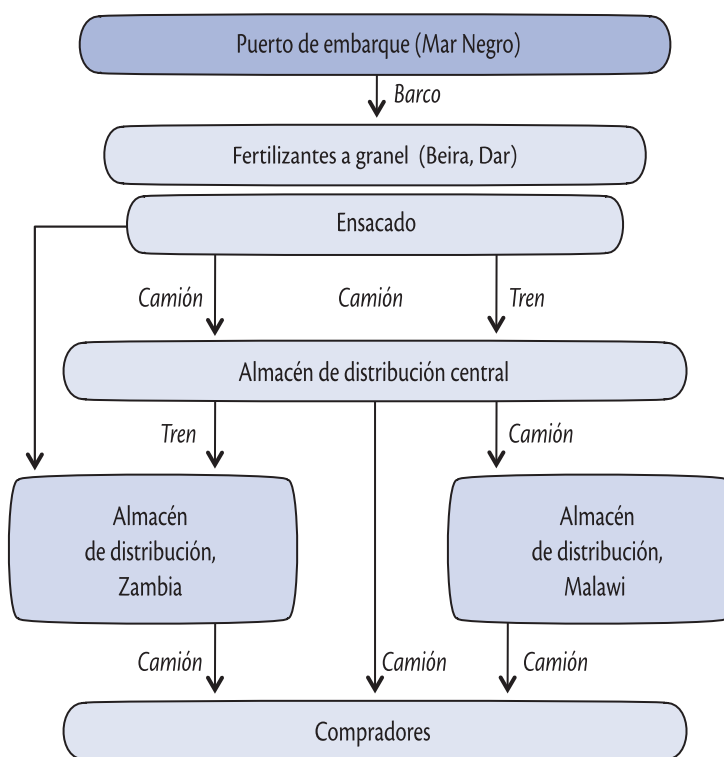


FUENTE: Lamon Rutten. Presentación en el Seminario.

Las sociedades primarias agregan el café de los productores y lo depositan en beneficios. Estos emiten recibos de depósito (RAD), usados por las sociedades para obtener financiamiento bancario y para hacer los primeros pagos a los agricultores. Como agentes de las sociedades, las fábricas procesan el café y envían muestras para la subasta. Tienen ofertas electrónicas; la subasta distribuye los pagos a los bancos y a las fábricas (para sus costos de proceso). El banco paga el excedente a las sociedades, que a su vez, hacen un segundo pago a los productores.

Otro ejemplo, esta vez desde la óptica del importador, se describe en el Diagrama 3.10. Financiamos la distribución de fertilizantes desde almacenes de depósito de campo en Zambia y Malawi. Tenemos personal en los puertos de Ucrania y Rusia revisando la calidad de los fertilizantes que van en los barcos y personal que controla los fertilizantes cuando salen del barco. Luego, son empacados en sacos y transportados en tren y en camión hasta las bodegas del centro de distribución y, de ahí, a los compradores. Esta cadena fue financiada eficientemente y a un bajo costo porque todos los riesgos fueron mitigados de manera sistemática. Las ventajas de este sistema son dos: i) financiamiento internacional (a un bajo costo) que puede ser llevado hasta la puerta de la fábrica del comprador y ii) se pueden combinar grandes volúmenes, eficientes desde una perspectiva de costo, con necesidades bajas de capital de trabajo para los compradores.

Diagrama 3.10 **Financiamiento de fertilizante en África del Este**



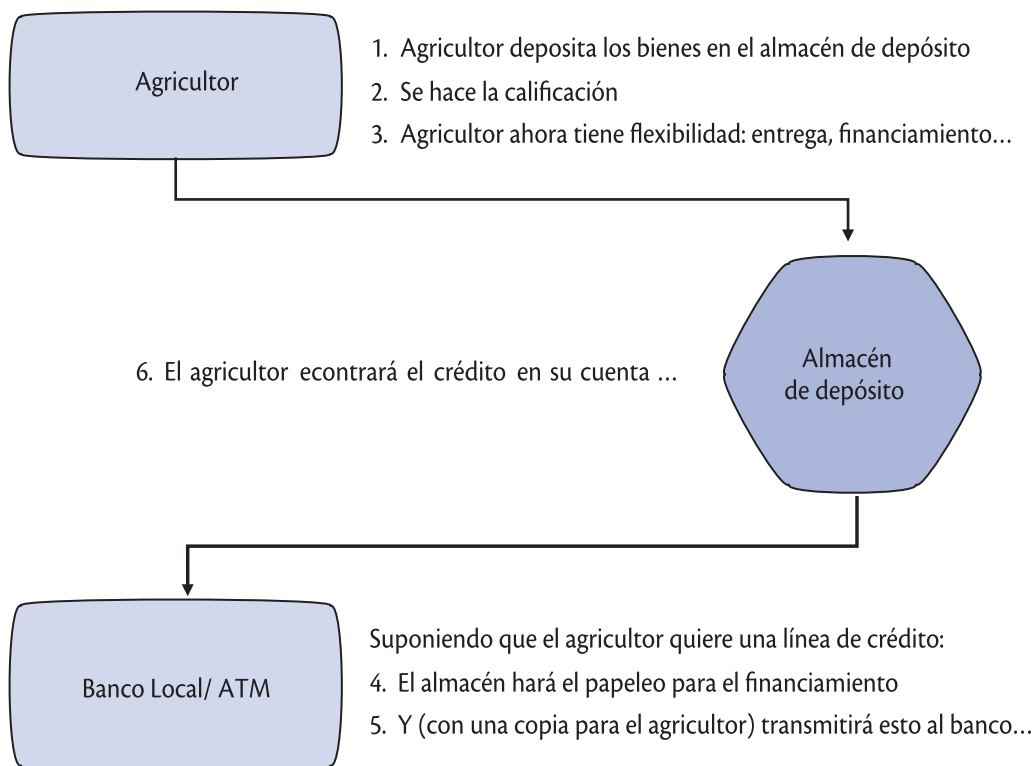
FUENTE: Lamon Rutten. Presentación Seminario.

Esto nos lleva a enfatizar la necesidad de un administrador de riesgo apropiado y sistemático que requiere tanto de mecanismos para mitigar el riesgo de operación (*performance risk*), como de instrumentos para mitigar el riesgo de crédito. La mitigación del riesgo de operación debería incluir: (i) un mecanismo que rijan la disponibilidad de adelantos/desembolsos, que precisa considerar la prevención del desvío de fondos por medio de préstamos en tractos y monitoreo independiente, así como la administración de garantías para asegurar que los fondos se usen adecuadamente; ii) un acuerdo de mercadeo cooperativo (CMA, por sus siglas en inglés); iii) un título valor y iv) un seguro contra todo tipo de riesgo. Con respecto a las herramientas para mitigar el riesgo de

crédito están: (i) cuentas de cobro; (ii) un acuerdo de garantía que asigne los fondos y iii) cesión de cuentas por cobrar (*assigning of receivables*).

El Diagrama 3.11 muestra alguna de las cosas que se están haciendo en la actualidad en la India: los agricultores depositan sus bienes en un almacén de depósito, como ya se indicó; su activo puede ser tan poco como una bolsa de producto. Se califica el producto. El agricultor obtiene un recibo electrónico del almacén, que podrá usar como le plazca. Nuestro personal puede llenar los formularios de préstamo y, entonces, el recibo electrónico garantiza un financiamiento. El agricultor no necesita ir a ninguna oficina bancaria; no tiene que hablar con ningún oficial bancario y, el banco no necesita tener oficinas por todas partes; usa a los almacenes de depósito como sus agentes. Si el productor desea vender sus productos, no hay problema: él podrá incluirlo en nuestra plataforma de comercialización electrónica; le pondrá el precio mínimo que está dispuesto a aceptar; lo podrá vender al mejor precio disponible y hasta podrá vincular el financiamiento con la comercialización: básicamente a través de reembolsos automáticos del banco, una vez que los bienes se hayan vendido. Y si el comprador desea dar financiamiento, no tiene que tener una carga de capital de trabajo; solo en el momento en que los bienes dejan el almacén de depósito tendrá que financiar al almacén, financiará los bienes. Esto puede ser vinculado a los ATM, tarjetas inteligentes, que permiten que los agricultores tengan acceso, casi de inmediato, a dinero en efectivo contra los bienes que depositaron en el almacén de depósito.

Diagrama 3.11 ¿Qué se está haciendo actualmente en la India?



FUENTE: Lamon Rutten. Presentación en el Seminario.

Aquí en la India, en la actualidad manejamos una gran porción del modelo por medio del teléfono móvil. Tenemos diferentes aplicaciones: lo usamos para microfinanzas, además para esquemas de proveeduría de grandes “agroprocesadores”. Los agricultores depositan los bienes en un almacén de depósito; la información de los bienes depositados se transfiere a un servidor central; ese servidor está vinculado con el servidor de un banco y, automáticamente, las cuentas de los agricultores serán acreditadas. Todos los agricultores cuentan con tarjetas inteligentes, además de códigos que pueden ser accedidos desde sus teléfonos celulares y, de forma automática desde sus teléfonos celulares, tendrán acceso al dinero que corresponde al valor de los bienes que depositaron en el almacén de depósito. Antes de que usáramos este sistema, por ejemplo para los procesadores de soja que le compraban a alrededor de 100.000 agricultores, era necesario enviar camiones armados con grandes cantidades de dinero transitando por todo el país. Ahora, el sistema es eficiente y, no solo eso, es tan barato que a las mujeres que venden el arroz en los mercados rurales se les puede pagar por medio del teléfono celular. Tenemos al agricultor, al que se le puede acreditar su cuenta electrónicamente; él va con su teléfono celular al mercado; intercambia los códigos con la mujer que vende el arroz; el dinero se transfiere entre los dos teléfonos celulares por medio de un servidor central. Es barato, fácil, seguro y evita el papeleo que el banco tiene al mover dinero o al tener sucursales en zonas rurales.

Este parece un camino complicado pero una vez que usted ha pasado por este proceso de “des-construcción”, básicamente tendrá un nuevo producto para ofrecer préstamos fáciles y rápidos. En realidad es así de fácil: si usted “des-construye” su negocio tradicional, diseña nuevos esquemas de “agrofinanzas” con estas nuevas modalidades. Nosotros creemos que esto se puede hacer, no solo en la India sino también en muchos otros lugares del mundo. Si funciona en la India, podrá funcionar en cualquier parte. Estaremos felices de poder conversar con ustedes y asesorarles sobre cómo se pueden implementar estos conceptos.

B. FINANCIAMIENTO DE LA CADENA DE LA QUINUA EN BOLIVIA

Ricardo Galindo

Esta sección tiene tres partes. Lo primero es el plan estratégico de la Embajada del Reino de los Países Bajos (Embajada de Holanda) para el apoyo a las cadenas de valor, el enfoque que aplica en dicha tarea y un recuento de las distintas cadenas asistidas. Segundo, el fondo financiero de la cadena de la quinoa, entre 2005 y 2008 y sus réditos actuales. El punto tres son las lecciones aprendidas.

1. Apoyo de la Embajada de Holanda a las cadenas agroalimentarias

El plan estratégico de la Embajada de Holanda en Bolivia para las cadenas de valor se basa en cuatro pilares. Uno es promover la posición internacional de Bolivia en el mundo, a través de la promoción de la participación en el exterior, ya sea, en foros internacionales e intercambios culturales, con un enfoque de alineamiento hacia la política pública y armonización entre donantes, lo que no es sencillo. El segundo pilar importante es el manejo sostenible de recursos naturales, adaptación y mitigación del cambio climático. El tercer pilar es el crecimiento económico

y redistribución sostenible, que se promueve a través de la diversificación de la economía con empleo digno y producción sostenible. El último punto es educación y emancipación de la población excluida, promoviendo educación con calidad y acceso a la educación, con apoyo al Ministerio de Educación y, también, a la educación técnica mediante entidades privadas; esta área abarca el tema de la ciudadanía plena de las mujeres indígenas.

El enfoque de la Embajada de Holanda se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales. El 60 por ciento del financiamiento es para programas públicos y, el resto, para programas del sector privado y, en ambos casos, relacionados con las cadenas productivas y complejos productivos para promover acceso a asistencia técnica y capacitación, financiamiento, bajo un análisis de cadena productiva y seguridad jurídica de la tierra, dentro de principios de equidad, oportunidad y sostenibilidad para los más vulnerables con oportunidades productivas.

La Embajada de Holanda en Bolivia ha creado varios fondos de apoyo a las agrocadenas: (i) El fondo financiero de la cadena de la quinua, del 2005 al 2008; (ii) el fondo de financiamiento para las cadenas de biocomercio, que son cadenas bien pequeñas; (iii) El fondo de fomento a la sostenibilidad de la quinua, que empezó en el 2009; (iv) el fondo de incentivo a la inversión vitivinícola, también a partir del año 2009, que es una combinación de incentivos para los productores puedan aspirar a un préstamo con las entidades financieras; y (v) el fondo de capital de trabajo para las ferias a la inversa, que es una modalidad de compra pública.

Estos proyectos se caracterizan por operar bajo un programa técnico; se apoya financiamiento con asistencia técnica, adaptados a diferentes realidades, casi todos con objetivos diferentes como, por ejemplo, aumentar la competitividad o disminuir la pobreza, según el programa y el esquema del fondo y promover nuevas herramientas financieras.

2. Fondo financiero de la cadena de la quinua

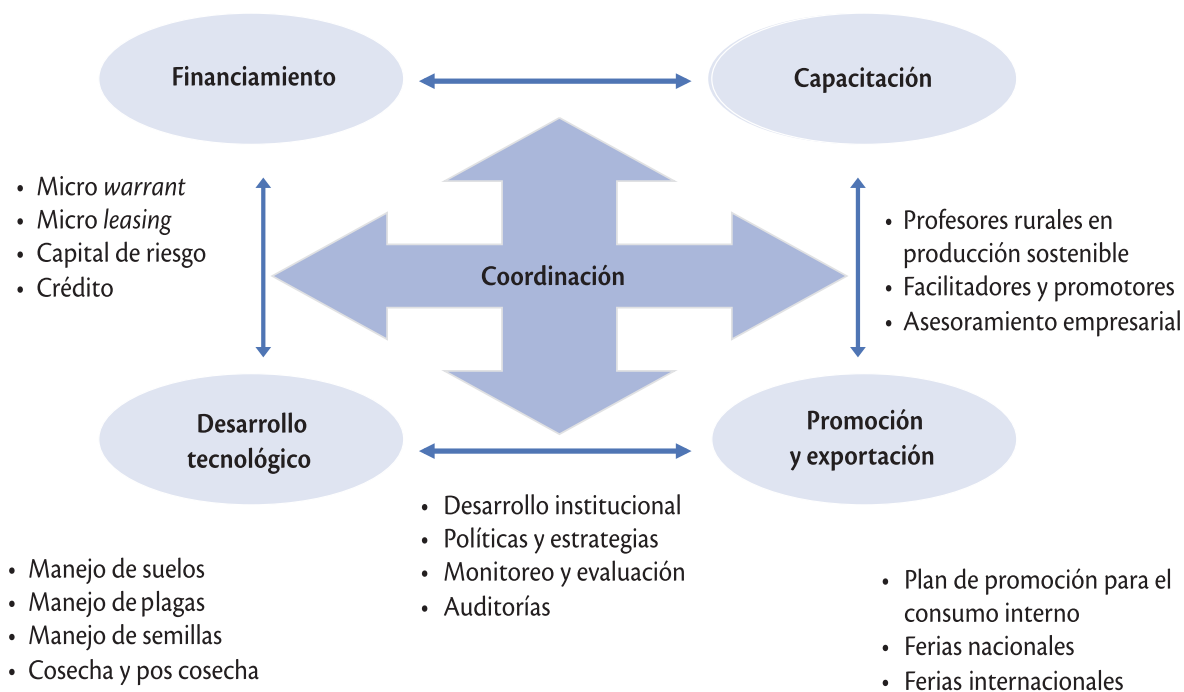
La quinua real es un cultivo milenario que se produce por encima de los 3.600 metros. Es un producto que tiene muchos beneficios: tiene proteínas, vitaminas, minerales, aminoácidos y es un alimento de primera línea para el consumo de la zona. ¿Por qué se apoya la quinua real? En general, por el enfoque de reducción de la pobreza con que opera la Embajada de Holanda y, particularmente, por las 15.000 familias que viven en la zona en que se produce la quinua, la mayoría en condiciones de pobreza.

La producción de la quinua corresponde a entre el 50 y el 85 por ciento de los ingresos para esas 15.000 familias que, en su mayoría, subsisten en condiciones de pobreza (niveles de pobreza superan el 87 por ciento). Se enmarca dentro de las políticas públicas de desarrollo económico, alivio a la pobreza y soberanía alimentaria mundial. La quinua contribuye a la seguridad alimentaria de amplios segmentos de la población del Altiplano Sur, debido a su alto nivel nutritivo.

El programa tiene cuatro pilares: financiamiento, capacitación, desarrollo tecnológico y promoción y exportación y todo, bajo una coordinación que ve el tema de desarrollo institucional en la cadena; en la parte pública, políticas y estrategias, así como monitoreo y evaluación y todas las auditorías, como se describe en el

Diagrama 3.12. En el tema del financiamiento, se han promovido herramientas, acceso al crédito, oportunidades de inversión, por medio del micro *warrant*, micro *leasing*, capital de riesgo y crédito; lamentablemente, la mayoría de las operaciones han sido solo de crédito.

Diagrama 3.12 Programa de apoyo a la quinua 2005-2008



FUENTE: Ricardo Galindo. Presentación durante el Seminario.

En cuanto a características, hay cuatro que sobresalen: (i) *Piloto*. Fue la primera experiencia bajo el enfoque de cadena de valor a nivel nacional; (ii) *Integral*. No se discriminó a ningún actor; ha sido con un enfoque de cadena total, según necesidades y según impactos; (iii) *Flexibilidad*. Porque debe ajustarse a las dinámicas propias de la actividad y a las demandas de los principales actores de las cadenas, con un análisis importante de cuál es la visión y la estrategia del sector. (iv) *Aprendizaje*. Por supuesto, se ha aprendido en la implementación. Hay cosas buena y malas pero se ha ido evaluando año a año para poder mejorar.

Entrando más en detalle al fondo, su objetivo era mejorar el acceso a capital y crédito para los actores de la cadena, como instrumento para incrementar su productividad y competitividad, así como aumentar las exportaciones. Los resultados buscados eran: dar acceso a recursos financieros bajo modalidad de leasing, asociaciones y empresas capitalizadas bajo modalidad de capital de riesgo, desarrollo de nuevos productos financieros según necesidades y asesoramiento y apoyo financiero para tener acceso a capital de riesgo.

Se contrató a la Fundación PROFÍN como secretaria técnica, quien, a través de una rápida licitación, pidió propuestas a diferentes entidades financieras y fueron cuatro las que ganaron el derecho a participar en el programa. Se adjudicaron en total US \$1,6 millones y asistencia técnica para implementar este nuevo concepto.

En cuanto a resultados, 71 por ciento de los fondos se fueron a crédito individual, pese al interés de promover innovación. *Leasing* y *micro warrant* tuvieron una participación reducida pero eran nuevas herramientas y también un nuevo sector para las entidades financieras; en este sentido, fue valioso hacer pilotos. Si bien la adjudicación de cartera fue por US \$1,6 millones, se realizaron operaciones por US \$3,8 millones, por lo que se puede afirmar que el dinero pudo rotar más de dos veces en tres años. Cuando se examinan las transacciones según la ubicación del cliente en la cadena de valor, se observa que el 54 por ciento estaba ubicado en la producción primaria; 10 por ciento en acopio; ocho por ciento en transformación y 28 por ciento en comercialización.

3. Lecciones aprendidas

Primero, el sector de la quinua es un buen cliente para las entidades financieras; se ha podido lograr un acercamiento de estos productores y del sector en general, con las entidades financieras pero no solamente un acercamiento de las grandes empresas, que son las que acceden usualmente al crédito sino, en especial, de los pequeños productores con un préstamo de entre 2.000 y 3.000 dólares, lo que hizo que estas entidades financieras y bajo los contratos, pusieran oficinas en la zona. Se trata de un lugar inhóspito, que no tiene acceso a carreteras sino solo caminos de tierra y hubo dos agencias de estas entidades que se ubicaron ahí, así como también agencias móviles.

Otro tema importante es que, al final, a pesar de las promesas, la innovación financiera fue difícil, especialmente por ser un sector nuevo para las entidades y productores que no tienen muchos recursos; que no tienen mucha garantía. Faltó un mayor estímulo hacia la entidad financiera para innovar, para seguir probando algunas herramientas y faltó adecuación de herramientas financieras a la realidad del sector. Se les dio un préstamo normal pero sin considerar la época de la cosecha, cuándo iba a poder vender el productor; había un desbalance entre la realidad del sector, del productor y el préstamo.

Faltó también mayor seguimiento por parte de la asesoría técnica y por el facilitador. Lo que hacía la asesoría técnica era recibir información; hacía un informe pero era más que todo numérico. No había un vínculo entre lo técnico y lo financiero; el eslabonamiento. Faltó un seguimiento técnico con un enfoque de cadena.

Ha habido una nula relación de coordinación entre las instituciones financieras y el programa. Los fondos iban según la demanda; las instituciones financieras evaluaban la cartera y decían si prestaban o no, sin que el programa pudiera aportar información sobre capacitaciones que estaba dando a ciertos productores o a determinadas comunidades.

Hubo una inyección de capital importante en el sector pero insuficiente. No ha sido suficiente para nada. Fueron US \$3,8 millones de dólares pero representaba apenas entre el cuatro y el cinco por ciento de la demanda; máxime que comenzaron a subir los precios y todo el mundo quería producir quinua o querían comprarse una hectárea por aquí, otra por allá y comprar maquinaria.

Otro aspecto a mencionar es que faltó asistencia técnica a las instituciones financieras en temas de medio ambiente. Es importante ese énfasis que se hace en el Capítulo 1, de relacionar medio ambiente, producción

limpia y uso del agua. Hay que tener un proceso de reflexión y capacitación que involucre, no solo a las instituciones financieras, sino a todas las entidades que prestan un servicio en una cadena. Hubo en el proyecto, por ejemplo, mucho préstamo hacia la mecanización del sector –tractores– pero tractores con discos, que dañaron los suelos. Ahora se tiene un plan de manejo de suelos que motiva a los productores para que abonen y para que descansen los terrenos.

Y, el último tema, es el relativo a la tasa de interés. Se prestó a niveles del ocho por ciento pero no bajó más debido a la alta demanda que había. Al final, es un negocio y está influido por la oferta y la demanda. Con los fondos que la Embajada de Holanda tiene disponibles, se está pensando presionar a las instituciones financieras para que en un futuro programa, las tasas de interés que cobran sean más bajas.

C. INNOVACIÓN FINANCIERA EN LA CADENA DEL ARROZ

Edwin Vargas

Seguidamente se presentarán tres temas: la Fundación PROFIN y sus actividades en Bolivia, el caso del micro *warrant* en la cadena del arroz y las lecciones aprendidas en esa experiencia.

1. La Fundación PROFIN y las cadenas de valor

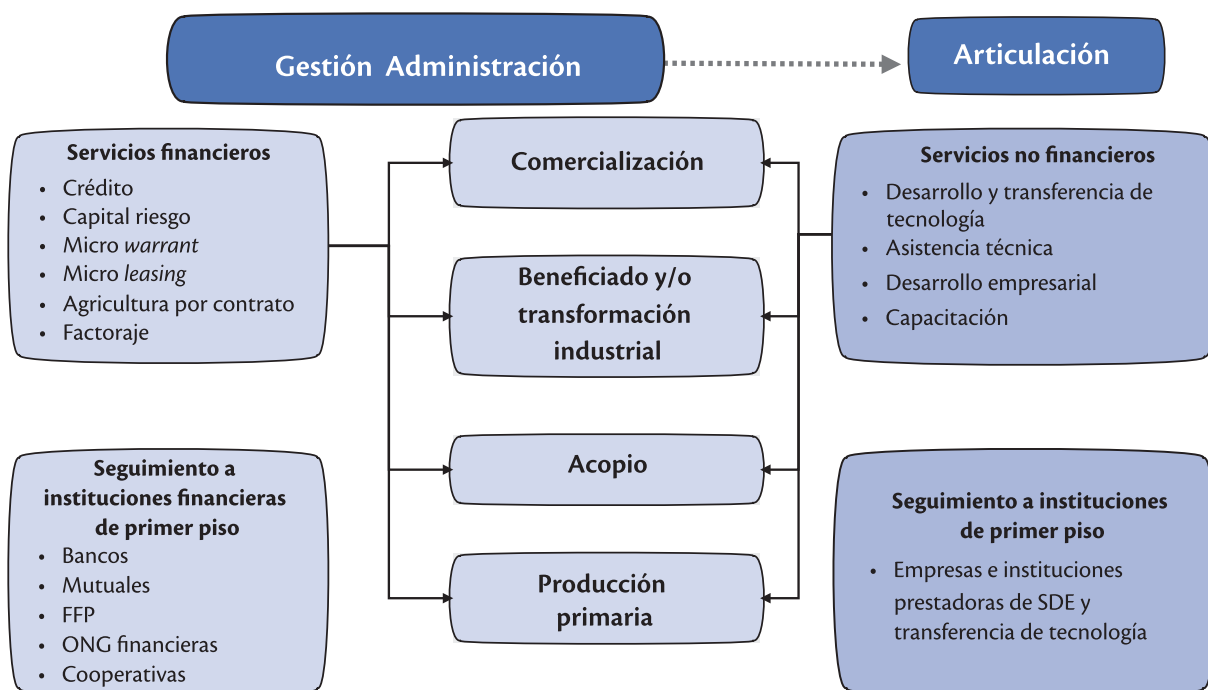
La Fundación PROFIN nació como un programa de la cooperación suiza (COSUDE) en el año 1997, donde el contexto de las microfinanzas invitaba a fortalecer institucionalmente a las organizaciones financieras que se desarrollaban en Bolivia. Ese contexto fue cambiando con el tiempo y, ahora, el programa PROFIN hace un apoyo diferente o complementario a lo que fue la primera etapa. Básicamente, desde sus primeros años, el programa PROFIN trabajó en lo que son las innovaciones financieras tratando de que el crédito, en una primera instancia, pueda llegar a esos pequeños productores, no de una forma tradicional. De igual manera, se vio que no era suficiente poder trabajar en innovaciones financieras sino que, para que estas innovaciones pudieran ser utilizadas por las instituciones financieras, era necesario trabajar en normativa. Entonces, se inició un proceso de cabildeo con las autoridades nacionales.

En el año 2005, el programa PROFIN, que venía hasta ese momento únicamente con el apoyo de la Cooperación Suiza, pudo enriquecerse con la entrada de la cooperación danesa (DANIDA) y, a partir de ese año, se convirtió en un programa “biagencial”. Ya en el año 2007 nace la Fundación como tal pues se vio que las necesidades no estaban satisfechas y, más bien, había un gran campo al que se podía contribuir de manera permanente. Con el nacimiento de la Fundación PROFIN, la misión se amplía para impulsar procesos de desarrollo productivo y no solamente quedarse con una visión puntual de apoyo financiero. Entonces, ahí se vio la necesidad de poder articular la oferta financiera con los otros servicios, como por ejemplo, la asistencia técnica y la transferencia tecnológica.

La Fundación PROFIN es una institución de segundo piso. No otorga préstamos de forma directa a los productores pero sí está en el tema de servicios financieros y trabaja con fuerza en lo que es la innovación financiera y, cuando logran conseguir fondos de agencias de cooperación, los incorporan como fondos reembolsables que, necesariamente, tienen que acompañar a las innovaciones financieras. Porque si se les pide a las instituciones financieras que lleven financiamiento a un determinado lugar, tendrán temor de hacerlo; son aversas al riesgo por ser algo que no conocen. Ahí se ha visto que es necesario poder armar un fondo para poder decirle: está esta innovación financiera que le puede permitir colocar fondos; PROFIN le da un préstamo a una tasa razonable, de modo que entre usted y ejecute el piloto. La institución entra con esa ayuda y donde comienza a colocar, se da cuenta que sí funciona porque está prestando a un productor que en realidad tiene las condiciones como para poder producir. El objetivo es que esa institución financiera vea que, en verdad, el riesgo no es tan elevado y, por lo tanto, comience a colocar sus propios fondos, asegurándose así la oferta financiera en el lugar donde se quería.

El modelo que PROFIN sigue para la intervención en las cadenas de valor se describe en el Diagrama 3.13. Los servicios financieros son algo básico e importante que se comienzan a definir con base en la lectura de la cadena. Es decir, ¿qué producto innovador puede ser útil para cada eslabón? Puede ser un micro *warrant*, un préstamo de corto o largo plazo o agricultura por contrato. Entonces, se definen las innovaciones financieras en función de las características que pueda tener la cadena de valor. Paralelamente a esto, viene la articulación necesaria con los servicios no financieros. El trabajo de la Fundación PROFIN viene a ser posterior, a nivel del seguimiento con las instituciones financieras para que puedan ejecutar, como se ha planeado, todas las innovaciones financieras que se han definido; coordinación con las instituciones financieras y con los productores.

Diagrama 3.13 **Modelo de intervención de PROFIN en las cadenas de valor**

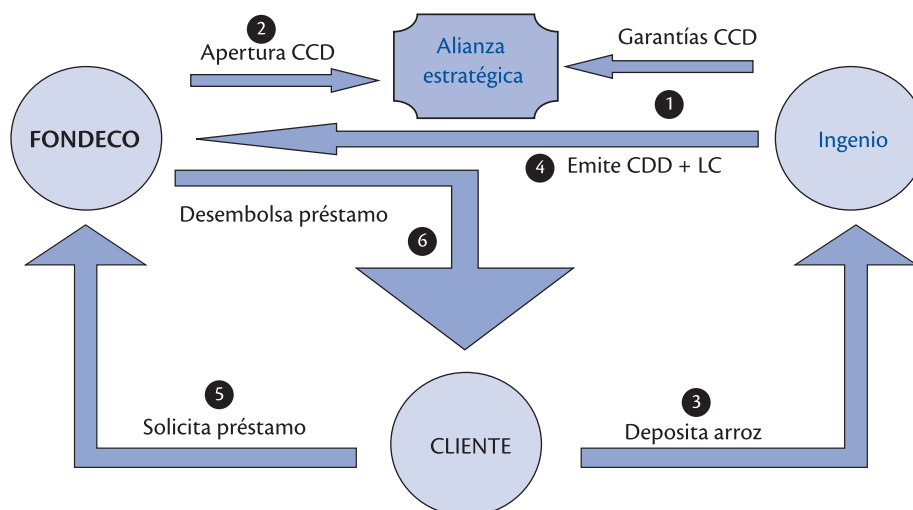


2. Financiamiento de la cadena de valor del arroz

De manera conjunta con una institución financiera (FONDECO), en el 2000 se hicieron diagnósticos especializados sobre la oferta y demanda financiera y estudios preliminares sobre *warrant*. Los resultados recomendaron la implementación del crédito con garantía de Certificados de Depósito y Bonos de Prenda (*warrant*) para arroz y maíz en Santa Cruz de la Sierra. Este producto permitiría financiar como crédito puente a los pequeños productores. ¿Qué limitaciones existían en ese momento como para requerirse un crédito puente? Lo que pasa, normalmente, es que el productor se ha tenido que financiar con fondos de otros lugares; de cualquier persona que le pueda ofrecer crédito, que puede ser un prestamista, una empresa que provee insumos o el ingenio mismo pero con el compromiso de que le lleve el arroz a su depósito. Entonces, el productor se ve obligado a negociar con cualquiera de estos actores pero negocia en una época en que todo el mundo cosecha y, por lo tanto, los precios están bajos. Pero no le queda otra opción; tiene que entregar su producto a ese precio. El incremento de precios, posterior a la cosecha, va desde 30 hasta 60 por ciento. Entonces, ahí se vio la necesidad de que el productor pudiera financiarse en ese momento con fondos de algún otro lugar para no tener que entregar su arroz a bajo precio.

Por otra parte, había bastante cantidad de ingenios pero mantenían toda su infraestructura casi vacía. No tenían mucho trabajo porque había una sobreoferta de ingenios y, entonces, se les ofreció que para tener trabajo durante mucho tiempo, entraran en una alianza estratégica y que necesitarían hacer una carta de crédito doméstica. Los ingenios se mostraron interesados y consiguieron las garantías necesarias como para poder llegar a tener una especie de crédito pero, en realidad, era garantía por el hecho que muchos productores iban a llevar su producto a ese ingenio. El crédito es otorgado al cliente, básicamente al productor, para que pueda cubrir todas sus deudas pero su producto queda en el almacén y llegado el momento, cuando el precio ha adquirido un buen nivel, entonces es el productor el que va a decidir venderlo (ver el Diagrama 3.14).

Diagrama 3.14 Flujo de micro *warrant* del arroz



FUENTE: Edwin Vargas. Presentación en el Seminario.

Finalmente, limitaciones formales impidieron implementar el *warrant* de acuerdo con las normas de la Superintendencia de Bancos de Instituciones Financieras. Sin embargo, en febrero del 2003 FONDECO implementa un programa piloto de micro *warrant* con arroz mediante alianza estratégica con un ingenio arrocero. La primera etapa del programa piloto finaliza con éxito total en diciembre de ese año.

Los objetivos de introducir este producto de micro *warrant* en la cadena del arroz han sido, por una parte, beneficiar a los pequeños productores de granos mediante préstamos estacionales para la comercialización, con la garantía del grano depositado. También, disminuir la “transferencia” del excedente económico del pequeño productor campesino al intermediario comercial. Por último, dar acceso a crédito a pequeños productores de granos de arroz que no tienen garantías tradicionales. Entonces, ya en la cadena del arroz, se puede ver una participación del pequeño productor en la producción, así como también del ingenio arrocero que participa con la innovación financiera del micro *warrant*, desde el acopio, el beneficiado y la comercialización.

Entonces, el flujo del proceso, tal como se describe en el Diagrama 3.14, muestra la participación de la institución financiera, del ingenio y del cliente. El ingenio, lo que va hacer, es presentar una garantía a la institución financiera porque se ha establecido una alianza estratégica y la institución financiera le abre una carta de crédito domestica a la institución financiera, porque está presentando una serie de garantías para poder recibir el arroz, depositarlo, cuidarlo y prestarle todo el servicio al productor. Luego, el cliente va a depositar su arroz en el ingenio y este emite la carta de crédito domestica, más una línea de crédito. Luego, el productor, habiendo depositado su arroz va y solicita un préstamo en la institución financiera, que es a lo que se está llamando un crédito puente, para poder cubrir sus deudas hasta que decida vender su arroz.

El ingenio actúa como depositario y un comercializador también. Cuando el productor decide vender su arroz, entonces el ingenio empieza a procesar todo el arroz y va a cobrar por todo ese servicio que hace. Se convierte en un aval directo del productor porque él, con toda su infraestructura, está garantizando también el préstamo que está solicitando el productor. Y, finalmente, funciona como un agente de retención porque cuando el productor dice: “quiero vender mi arroz”, es el ingenio el que va a vender el arroz y es el que cobra por esa venta y el que retiene también el pago que el productor tiene que hacer a la institución financiera. Por lo tanto, la institución financiera está garantizada por varias vías. Y el cliente, que es el beneficiario, es un productor arrocero que requiere recursos inmediatos con la garantía de su grano depositado en el ingenio autorizado.

3. Ventajas y lecciones

¿Cuáles han sido las ventajas para los participantes? Ventajas para FONDECO, la institución financiera: repago del seguro del crédito y, por lo tanto, menor riesgo; garantías reales del ingenio y del grano depositado, así como menores costos de administración del crédito porque es sencillo; el papeleo es mínimo, no necesita moverse ni siquiera para cobrar. Y las ventajas para el ingenio arrocero: una ventaja competitiva con el incentivo del crédito; mejora el uso de su capacidad instalada porque ahora está ocupando hasta en 100 por ciento lo que tenía utilizado en 20 por ciento y ha mejorado sus ingresos por el servicio. Para el cliente: es un crédito rápido, en 24 horas obtiene su préstamo; ha mejorado sus niveles de ingreso; ha logrado tasas de interés menores a las de los

préstamos convencionales porque es un crédito con bajo riesgo y, por lo tanto, la institución financiera reduce todos sus costos y entrega un préstamo barato al productor. Y también, son menores los costos de transacción del productor de arroz.

En cuanto a lecciones: un obstáculo sería iniciar con el micro *warrant* y que no exista infraestructura adecuada para el almacenamiento. También, debe quedar clara la propiedad de los depósitos. Es importante, por otra parte, tener cuidado con el contrabando al subir los precios del grano. Es también fundamental que al iniciar el micro *leasing* existan proveedores confiables –que se cuente con *stock*– y que se cumplan los tiempos de entrega.

D. COOPERATIVAS DE AGRICULTURA FAMILIAR EN BRASIL

Rosalino Luis Alba

Esta sección describe el sistema de agricultura familiar que opera en muchos países y que encuentra en Brasil uno de sus principales exponentes. Se explica el sistema y, luego, se detalla la manera integral como opera una de las cooperativas que forman parte de él, la Central Cresol Baser, que ofrece crédito y otros servicios financieros vinculados a una serie de apoyos no financieros, que van desde capacitación, hasta programas de género, juventud y protección ambiental.

1. El sistema de agricultura familiar y economía solidaria

CRESOL Baser forma parte de un sistema integrado de cooperativas de crédito, apoyadas entre sí por la acción solidaria. Estas cooperativas están amparadas por la ley federal y por los marcos regulatorios para las cooperativas de crédito, que, al ser instituciones financieras, están sometidas a la fiscalización del Banco Central. Están, además, integradas a través de una central de crédito y de bases regionales de servicios, que son los puntos de asistencia.

Están las cooperativas constituidas y dirigidas por agricultores familiares, agricultores que cuando el sistema surgió 15 años atrás, se registraron a través de una cuenta corriente, una cuenta bancaria; era un caso por completo atípico, excluido prácticamente del sistema financiero. Y hoy, hay agricultura familiar en todo el país; la agricultura familiar aporta un cinco por ciento de las tierras cultivables. Además, la agricultura familiar se caracteriza por su diversidad actual y potencial.

En su componente de crédito, la red de cooperativas de agricultura familiar y economía solidaria en Brasil consta de siete instituciones que operan en distintas partes del país, en el noreste y en particular en el extremo sur. Según la zona, hay relaciones de negocio con distintas instituciones financieras. Por ejemplo, en el sur se trabaja de cerca con el Banco do Brasil y con el BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Economico e Social), que es el banco de desarrollo de Brasil. Los servicios de ambos se utilizan para el financiamiento, compensación de cheques y otros documentos, o bien, son la principal fuente de financiamiento de largo plazo. También se tienen

relaciones de negocio con bancos regionales, como el BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul), bancos privados y con los gobiernos locales.

2. Central Cresol Baser

La Central Cresol Baser es un conglomerado de cooperativas familiares, ubicado en el sur de Brasil y creado en 1995. Su misión es fortalecer la integración solidaria entre los pequeños agricultores y sus organizaciones, a través del crédito y la apropiación de conocimiento, apuntando a un desarrollo sostenible. Se caracteriza por ser una red descentralizada de cooperativas de pequeños agricultores o familias agrícolas, cuyo reto principal es la inclusión social del grupo meta, bajo el contexto de un desarrollo local sostenible. A diciembre del 2009, tenían una cartera de crédito de US \$290 millones; 46.000 deudores activos, depósitos por US \$119 millones, 105.000 depositantes y activos totales de US \$390 millones. Los puntos de asistencia en el 1996 fueron 5 y los asociados 1.639; en la actualidad existen 159 puntos y 76.375 mil asociados; familias prácticamente.

Cresol Baser ofrece servicios financieros (crédito, ahorro voluntario, seguros); tiene programas de desarrollo empresarial, de educación y capacitación, así como otra serie de intervenciones de distinta naturaleza. Dentro de esta diversidad de servicios y actividades que realiza, trabaja con el Gobierno, básicamente, a nivel de políticas públicas. El principal programa con el que se coordina es el PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), que tiene varias modalidades de financiamiento para el productor rural. Son aproximadamente seis líneas diferentes que incluyen: costeo, inversión, piscicultura, artesanía y dos productos de vivienda, uno para mejora y otra para vivienda nueva. En la línea de costeo, hay productos para cadenas agrícolas de valor. En inversión, se encuentran una serie de productos, como inversión convencional y agroindustria; inversión de jóvenes y de mujeres y también líneas para agroecología. Todos ellos bajo el concepto de agricultura familiar. Los agricultores familiares son los que tienen tres o cuatro módulos de tierra como máximo; cerca de 30 hectáreas. Son pequeños agricultores y, entonces, es preciso darles tecnología, agricultura orgánica y diversificación, entre otros aspectos.

Se necesita identificar la calidad de tierra que tienen, la mano de obra familiar con que cuentan y definir el tipo de líneas de crédito que les pueden servir, como por ejemplo, para cultivo de alimentos, para compra de maquinaria, equipamiento, modernización de flota, medicamentos, beneficios, la actividad bovina de carne y de leche, que representa la mayor parte del ingreso de muchas familias; se busca que tengan una herramienta para producir con más rendimiento. Para la actividad de la agricultura, hay líneas de crédito adicionales para la producción de frutas, modernización de la flota, producción de flores y también para pastos. Es común que se compre una máquina para dos, tres, cuatro o cinco familias, pues se trata de pequeños núcleos familiares. A las instituciones del sistema les toca analizar quiénes son los que tienen acceso a crédito.

Ante la gran demanda de personal idóneo, el Instituto de Formación del Cooperativismo Solidario creó un modelo de capacitación. Hay mucha gente que necesita trabajar en la gestión de crédito y de cooperativismo y, el Instituto tiene esa especialidad y ese papel de dar formación a consejeros fiscales, funcionarios, asociados, los futuros directores y los directores actuales.

Por otra parte, se creó también Cresol Seguros para ofrecer una gama más completa de servicios financieros: préstamos, fideicomisos, seguros. También se está creando una cooperativa de tecnología, que será utilizada para la compra en escala de máquinas, equipamiento y, también, para apoyar en temas de tecnología de información y entrenar en el uso de un software de gestión. Se quiere organizar más esas cadenas de producción; producir más y mejor con mayor calidad y así estar contribuyendo con el desarrollo.

Existe también un programa para mejora y adquisición de vivienda (*Mi Casa Mi Vida*), en donde se contabilizan ya más de 900 unidades habitacionales. Hay un programa de formación familiar para cuidar la relación entre jóvenes, hombres y mujeres y enfocado también en el cuidado de los hijos. Se busca dar a los jóvenes una oportunidad para participar de los ingresos, en el trabajo y en los procesos de decisión; de qué hacer con la propiedad. Está también el programa de Género y Generación, que busca capacitar a 1.500 mujeres y aumentar la participación de ellas en la dirección de las cooperativas.

E. INTERVENCIÓN INTEGRAL EN LA CADENA DE VALOR CÁRNICA EN COLOMBIA

Mauricio Osorio

La ganadería es una de las actividades económicas más importantes en el sector agropecuario colombiano. El Fondo Ganadero de Santander, a lo largo de más de seis décadas, ha logrado un fuerte posicionamiento en las distintas etapas de la cadena de valor cárnica, incluyendo la creación de una institución financiera, Crezcamos, que brinda crédito, seguros y otros servicios a los pequeños productores pecuarios.

1. Ganadería colombiana

La ganadería es la actividad económica con mayor presencia en el país rural y sigue teniendo una gran importancia relativa dentro de la economía nacional. Sin embargo, se ha visto muy afectada por varias crisis simultáneas, un difícil entorno que ha caracterizado a la producción agropecuaria y ganadera, en particular, por cuenta, no solo de la crónica carencia de institucionalidad y de inversión pública como condición para el desarrollo, sino por el desequilibrio social y el clima de ilegitimidad y violencia que se ha enseñoreado en el campo colombiano, precisamente por tan pronunciados vacíos de la presencia estatal. La violencia llevó muchísimos años y, en el sector rural, fue donde más se desarrolló el conflicto y eso hizo que muchos ganaderos o muchos productores agropecuarios fueran los primeros y los más sacrificados de este conflicto; los que tuvieron, en su gran mayoría, que desplazarse hacia los sectores urbanos.

Con base en cálculos deducidos a partir de estimaciones sobre el valor de la producción y de su componente de valor agregado, se estima que la ganadería participa con cerca de 3,6 por ciento del producto interno bruto (PIB) de Colombia, porcentaje apreciable para una actividad individual y, sobre todo, para una actividad rural. Ya dentro del sector agropecuario, su importancia relativa es indiscutible, con una participación del 27 por ciento del PIB agropecuario y del 64 por ciento del PIB pecuario.

Cerca del 40 por ciento de las unidades productivas agropecuarias tienen algún nivel de actividad ganadera (ver Cuadro 3.1). Las cifras de FEDEGAN arrojaron 496.147 predios censados; el 48 por ciento de ellos tiene menos de 10 animales por predio y el 82 por ciento alberga menos de 50 animales. Es decir, se ubican dentro de lo que se puede calificar como pequeña ganadería. Existe también una significativa clase media ganadera (17 por ciento de predios entre 50 y 500 hectáreas) y, finalmente, sólo el 1,1 por ciento de los predios (1.564) albergan más de 1.000 animales

Cuadro 3.1
Estructura del sector ganadero en Colombia

Número de predios	Número de bovinos por predio	Tipo de ganadería		Porcentaje sobre el total de predios
		Número de predios	caracterización	
239.413	Menos de 10 animales			48,3
103.814	11-15	406.709	Pequeña (82,0%)	20,9
63.563	26-50			12,8
42.926	51-100	83.677	Mediana (16,9%)	8,7
30.469	101-250			6,1
10.282	251-500			2,1
4.116	501-1.000	5.680	Grande (1,1%)	0,8
1.564	> 1.000			0,3
496.147	Total	496,147		100,0

FUENTE: FEDEGAN.

A nivel del empleo, el sector se caracteriza por generar más empleo familiar que externo, con un elevado componente no monetario de remuneración al trabajo. Este tipo de vinculación predomina en las explotaciones pequeñas, que son, además, la gran mayoría. A medida que aumenta el tamaño del hato, se disminuye la utilización de mano de obra familiar y aumenta la contratación de mano de obra externa.

2. El papel del Fondo Ganadero de Santander en la cadena de valor cárnica

El Fondo Ganadero de Santander (FOGASA) es una institución de 64 años, fundada en 1945 como una sociedad anónima, con un objetivo a nivel de región y de departamento que era el fomento, mejoramiento y sostenibilidad del sector agropecuario mediante varios tipos de actividades –y, en eso, el objetivo social fue bastante amplio–, específicamente producción, industrialización y financiación de bienes y servicios agropecuarios. En esta organización existe una participación importante del sector público que representa el 40 por ciento, tanto gobierno nacional como local pero, como un aspecto bien interesante, el 60 por ciento restante de la propiedad del Fondo Ganadero está conformado por 4.200 socios y de estos, el 90 por ciento son pequeños productores que se han venido formando durante las seis décadas que lleva la institución desarrollando su objetivo social.

La cadena de valor de la carne como un todo, desde el sector primario hasta el consumidor, incluye cinco etapas que se describen en el Diagrama 3.15, a saber: ciclo bovino, sacrificio y producción de carne, transporte ganado y carne, la comercialización y el consumo. En todos estos eslabones, a excepción del transporte, el Fondo Ganadero de Santander participa de manera activa con su portafolio de servicios y desarrollo de mejores prácticas.

Diagrama 3.15 **Cadena de valor cárnica**



FUENTE: Mauricio Osorio. Presentación en el Seminario.

En lo único en que no participa el FOGASA es en el transporte. En el resto de los eslabones, de alguna manera hace una participación bastante activa dentro del desarrollo de la cadena, como se detalla a continuación.

- a) *Ciclo bovino*. Es un ciclo que se divide en dos aspectos importantes: el manejo de las hembras, que es cuando el pequeño productor decide revisar o mirar el tema de las hembras como un sector de producción y en el tema de la retención de ganados o en lo que es la comercialización de terneros. ¿Cuál es el aporte que hace el Fondo Ganadero en este ciclo bovino? El Fondo cuenta con cinco fincas de 5.000 hectáreas en varias regiones del país y ha hecho un esfuerzo grande en tratar de desarrollar un modelo de administración de finca. En el ciclo bovino, FOGASA además participa a través de FOGASAL, que en alianza con productores nacionales produce sal, producto distribuido tanto en almacenes a nivel general como en la red de almacenes del Fondo Ganadero, FONAGRO. En esta red, se entregan insumos ganaderos con crédito de muy corto plazo. Y otro de los aportes en este eslabón es TECNI@N, que en alianza con la Federación de Ganaderos Nacional (FEDEGAN), busca capacitar, dar asesoría administrativa, apoyo con maquinaria y equipo, asistencia técnica, transferencia de tecnologías, para que el pequeño ganadero o el pequeño productor pueda mejorar la administración de su finca.
- b) *Sacrificio y producción de carne*. Lo más difícil de este eslabón de la cadena, es la dispersión de los lugares de sacrificio. Es común la afirmación de que existe un matadero prácticamente en cada municipio del país. Además de la inadecuada ubicación, la gran mayoría no cumple con los mínimos de calidad en procesos, manejo sanitario y ambiental. ¿Qué ha hecho el Fondo Ganadero para resolver este problema? Creó el Frigorífico FOGASA, que es una de las cinco plantas de sacrificio más modernas del país y la más desarrollada en el Nororiente de Colombia. Está certificada y puede atender la producción para exportación. En la actualidad tiene una capacidad para sacrificar 800 animales diarios, los cuales se destinan en su mayoría a la exportación.
- c) *Comercialización*. Otro de los eslabones es la comercialización de ganado y carne. Aquí hay tres canales de comercialización importantes: (i) el comisionista, que hace las veces de mayorista; (ii) las famas especializadas, almacenes de cadena y la industria de embutidos; y (iii) el sector institucional, como por ejemplo, hoteles, hospitales, clubes y fuerzas militares. La comercialización es el eslabón de menos operadores pero

es el de las mayores ganancias, sin que se beneficie de ello el pequeño productor. FOGASA desarrollo una infraestructura que se llama el Coliseo de Ferias Hitayara, donde se hacen, al menos cada 15 días, ferias de comercialización de ganado para que los pequeños productores y los compradores puedan, a través de la subasta, hacer una oferta de compra y venta y se puedan mejorar los precios y el pequeño productor pueda llegar directamente a los compradores.

Y, en un segundo nivel de lo que es la comercialización de la carne, se cuenta con una red de expendios de carnes maduras, Carnes Magras, buscando que esos ganados que se producen en el ciclo bovino y que se sacrifican en el frigorífico, puedan estar a disposición del consumidor en las condiciones fitosanitarias que lo exige la ley.

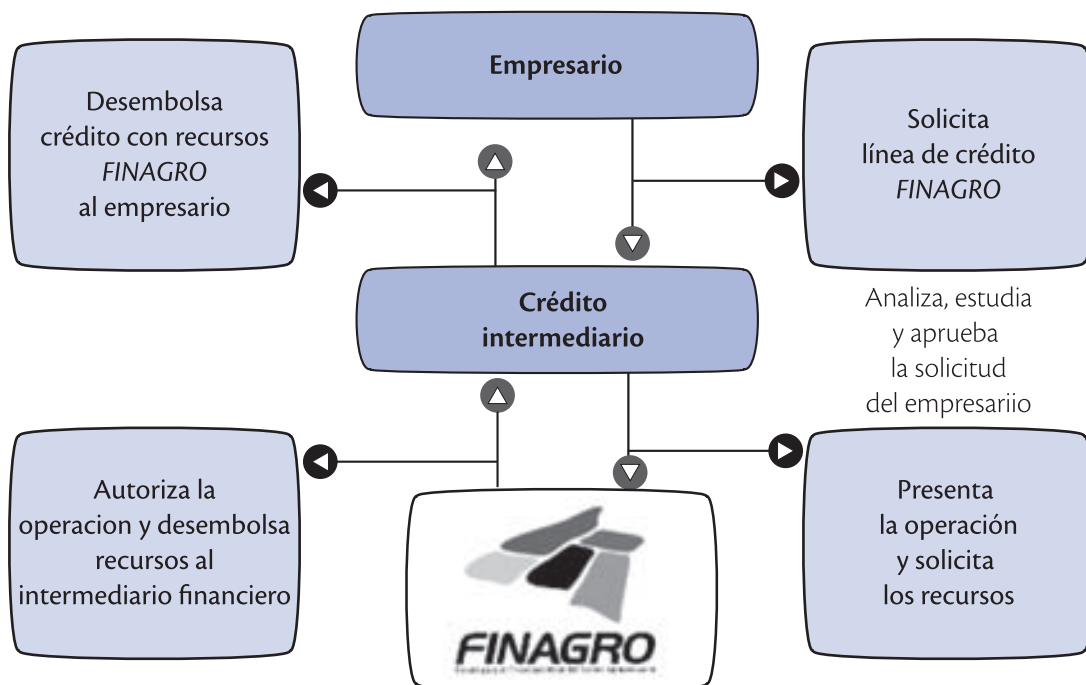
En cuanto al *consumo*, es muy poca la gente que puede pagar los productos de valor agregado y, la mayor parte del mercado, aun prefiere la carne fresca sin proceso de maduración y no distingue cortes ni calidades. Entonces, ahí hay un tema más en que participa el Fondo Ganadero, a través de la promoción del buen consumo de carne.

3. Financiamiento de la cadena cárnica

¿Cómo financiar la cadena cárnica en la región donde opera el Fondo Ganadero de Santander? Hay distintas vías que se comentarán de manera resumida; una de ellas es una institución financiera –Crezcamos– creada directamente por FOGASA.

En el 2001, el Gobierno aprobó una ley que permitía a los fondos ganaderos efectuar operaciones de redescuento de operaciones de crédito ante el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), una de las instituciones de segundo piso más importantes de Colombia. FINAGRO emite títulos que son obligaciones forzosas para el sistema financiero; a través de estos títulos, FINAGRO recauda dinero para ser invertido en todo el sector agropecuario. No obstante, mientras los fondos ganaderos se prepararon para operar y se regularon por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, la ley cambió y les quitó esta posibilidad a los fondos. Entonces, muchos de estos fondos se quedaron con las operaciones de crédito prácticamente listas, pero con poca o ninguna operación. Fueron alrededor de dos o tres fondos ganaderos en todo el país, los únicos que pudieron hacer unas pocas operaciones de crédito.

Está siempre disponible el financiamiento tradicional, que lo hace FINAGRO a través de intermediarios financieros, como se explica en el Diagrama 3.16. Como banco de segundo piso, FINAGRO ofrece recursos para el desarrollo de proyectos agropecuarios mediante préstamos a través de los intermediarios financieros con cupo en FINAGRO, tales como bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, cooperativas financieras. Es decir, los trámites para la presentación de documentos, estudio y aprobación del crédito se hacen de forma directa ante el intermediario financiero.

Diagrama 3.16 **Financiamiento tradicional de FINAGRO**

FUENTE: Mauricio Osorio. Presentación en el Seminario.

FINAGRO tiene líneas de crédito muy blandas para el pequeño productor, comunidades negras y mujer rural de bajos ingresos, con montos máximos de alrededor de US \$20.000, financiamiento de hasta el 100 por ciento de los costos directos de los proyectos y tasas de interés máximas de entre cuatro y seis puntos adicionales a la tasa de referencia. No obstante, el principal intermediario es el Banco Agrario, que en promedio puede tardar entre tres y cuatro meses para desembolsar, lo que representa una gran ineficiencia y al año otorga únicamente alrededor de 140.000 préstamos.

Ante esta situación, FOGASA siguió en la búsqueda de un esquema alternativo que permitiera financiar a los ganaderos asociados al Fondo. En el 2008, se le presentó la opción de invertir en una sociedad anónima recién creada, Crezcamos, cuyo origen se remonta al año 1997, como un programa de crédito de FUNDACOOOP, una organización de microfinanzas del gremio de educadores. Esta fundación había crecido mucho y los profesores no deseaban continuar en el negocio financiero, con todas las exigencias que los órganos reguladores les iban a aplicar por el tamaño que ya tenía el fondo de crédito. Es así como se crea la sociedad anónima y, junto a FOGASA (20 por ciento de participación), invierten también el Frigorífico FOGASA (15 por ciento), INCOFÍN, un fondo de Bélgica especializado en el sector de microfinanzas (36 por ciento) y un grupo de inversionistas individuales, el restante 29 por ciento.

De esta manera, se fortaleció CREZCAMOS y se posicionó como una institución de microfinanzas, con operación preferente en el sector rural y trabajando en la línea de cobertura donde estaba el Fondo Ganadero de Santander. Esta IMF se ha impuesto como misión ser, en el nororiente colombiano, la compañía preferida en la prestación

de servicios financieros para las micro y pequeñas empresas; contribuyendo al desarrollo de la economía familiar de sus clientes. El portafolio de financiación de Crezcamos incluye:

- *Crediagro*. Es una línea de crédito que le permite cubrir cómodamente las necesidades de financiación de su negocio agropecuario, buscar satisfacer sus necesidades de capital de trabajo y compra de activos fijos a corto y mediano plazo y contar con la agilidad de sus servicios.
- *Credinegocios*. Es una línea de crédito que permite cubrir cómodamente las necesidades de financiación del negocio no agropecuario, también para satisfacer las necesidades de capital de trabajo y compra de activos fijos.
- *Crediportuno*. Es una línea de crédito que le permite aprovechar oportunidades de negocio en las temporadas y, así, satisfacer sus necesidades de capital de trabajo en muy corto plazo.
- *Credirenovación*. Es una línea de crédito que permite a los clientes con excelentes comportamientos de pago y buenos negocios, renovar su crédito con un monto y un plazo mayores.
- *Credimoto*. Línea de financiación que permita la compra de motocicletas para facilitar la movilidad y el transporte de mercancías de los clientes; aportando productividad a las unidades empresariales, ya sean agropecuarias o comerciales.

Crezcamos ha desarrollado también un portafolio de productos de aseguramiento, en el que sobresale el seguro de microempresa que protege al microempresario contra eventos como: hurto calificado o eventos catastróficos y le permite asegurar los contenidos, la maquinaria y la mercancía del negocio. También hay seguro de vida, seguro de hogar y seguro de asistencia para el pago de exequias.

Por último, Crezcamos ha venido incrementando su cobertura y, para diciembre del 2009, operaba en 28 municipios, en muchos casos en poblaciones sin presencia de otras instituciones de microfinanzas. El mayor porcentaje de familias atendidas pertenece a los estratos 1 y 2, es decir, las categorías de más bajo ingreso, representando el 97,4 por ciento del total de la población atendida. Por otra parte, en el 2009 se desembolsaron 8 millones de dólares a través de 9.500 préstamos.

F. EXPERIENCIA DE UNA TRANSNACIONAL NO FINANCIERA CON PEQUEÑOS PRODUCTORES DE STEVIA EN PARAGUAY

Fernando Chilavert

Seguidamente se describe el mercado internacional de stevia y su creciente demanda por parte del sector de Alimentos y bebidas; su desarrollo en Paraguay y el papel que la transnacional Pure Circle desempeña en todos estos procesos, incluyendo el factor clave de asistencia técnica. La operación de PureCircle permite ver lo que ocurre en el financiamiento del pequeño productor; ser testigos de la relación entre los pequeños productores y las instituciones financieras que les dan crédito porque PureCircle no asume una financiación directa en la cadena de producción de stevia.

1. La producción internacional de stevia y el papel de de PureCircle

El negocio de la stevia en Paraguay tiene años, décadas en realidad. La stevia es original de Paraguay y fue llevada a China para crear nuevas variedades. A partir de China se han llevado hijos de esas plantas a diferentes países: Egipto, Australia, Estados Unidos, Argentina, Brasil, India, Indonesia y Malasia. Es decir, hoy hay stevia prácticamente hasta en Siberia; en la Siberia China hay stevia.

El problema en Paraguay es que la producción y la comercialización de la stevia han sido procesos muy duros, sobre todo para el productor, en el sentido de que nunca tuvo el mercado asegurado. Siempre hubo mucha gente que iba al campo y les decía: tomen, planten y cuando esté listo el producto venimos y se lo compramos. Pero luego, no aparecían en años y entonces se creó una falta de confianza hacia el cultivo de la stevia, excepto por algunas empresas locales, básicamente, que continuaron la promoción del cultivo y fueron las que de alguna u otra manera fueron llevando hacia adelante el avance de las hectáreas cultivadas en Paraguay a lo largo de estos años.

PureCircle aparece en Paraguay en el año 2008. Pure Circle es una empresa que se creó en el año 2002. Creó su propia tecnología de extracción de la rebaudiosida, uno de los dos componentes de la stevia; el otro es la steviosida. La steviosida es la parte menos dulce, por no decir agria, y la rebaudiosida es la parte dulce. En diciembre del 2008, la Administración de Alimentos y Drogas de los Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés), aprobó el uso de un componente de la stevia; no el uso de la stevia como componente alimenticio por lo general aceptado como seguro; aprobó la rebaudiosida, conocida comúnmente como Reb A. ¿En qué se utiliza la Reb A? Básicamente, en el reemplazo del azúcar porque es un componente de una planta; es natural; no tiene calorías. Entonces, el uso comercial que se le da a la Reb A es reemplazar el azúcar en un porcentaje, no del todo; pero sí reemplazar en gran medida otros endulzantes químicos.

PureCircle es un líder mundial en producción de Reb A; stevia de alta calidad. Tiene muchas operaciones en el mundo: en Kenia tiene un *joint venture* con FinLay Tea, que es una empresa de origen inglés con más de 100 años de trabajar en África; posee una alianza con Wilmar International y Olam International en Asia; posee clientes institucionales como Pepsi Cola, Coca Cola, Merisant, Danone y Nestlé, entre otros. Posee plantaciones en China (15.000 Ha y expandiéndose con rapidez con ayuda gubernamental), Paraguay (500 Ha. y una meta de 6.000 Ha. en 5 años), Kenia (5.000 Ha en proceso de siembra) y en varios otros países: Tailandia, Laos, Vietnam, Egipto, Perú, Colombia, Bolivia y Chile.

¿Qué es lo que hizo PureCircle de diferente al resto? Es sencillo; tiene un par de variedades de plantas que son propiedad intelectual de la empresa. Pero lo más importante es que PureCircle entró al negocio de la stevia como una empresa integrada verticalmente en un 100 por ciento. Desde el negocio de la producción agrícola, pasando por la industrialización del producto, hasta la comercialización, que es lo que no había antes, sobre todo en Paraguay. Y con la apertura del mercado de los Estados Unidos para la rebaudiosida, el límite es el cielo. De hecho, hoy en Estados Unidos se está lanzado ya hace año y medio la Sprite Green, que es la única bebida carbonatada de las grandes productoras, como Coca y Pepsi, que hoy se endulza con Reb A y no más con azúcar.

El negocio de Pure Circle en Paraguay es fomentar el cultivo y la cosecha de hojas de stevia de primera calidad; de variedades mejoradas. Variedades mejoradas significa que tienen un porcentaje de stevia muy superior a lo que las variedades tradicionales tienen, por lo menos las que se cultivan en Paraguay. Esto es, un 35 por ciento, en promedio, en las variedades tradicionales contra un 75 a 85 por ciento en las variedades propias.

En Paraguay, el 90 por ciento de la superficie cultivable útil está llena de soja y luego, siguen otros cultivos como trigo, girasol, arroz, maíz, algodón y otros cultivos menores. El objetivo del cultivo de stevia para PureCircle son los pequeños y medianos productores, por un lado y los grandes productores, por otro. Para efectos de esta sección, a los grandes productores no se va a hacer referencia puesto que ellos, de hecho, por ser grandes, ya tienen capacidad de autofinanciarse. El énfasis se pondrá en los micro, pequeños y medianos productores. En Paraguay, PureCircle trabaja hoy día precisamente con ese grupo, con unos 700 pequeños productores, equivalente a 700 parcelas o fincas de un cuarto de hectárea a una hectárea, dedicadas a la stevia. En Paraguay, el agricultor promedio tiene una cantidad de 10 hectáreas como propiedad; muchas de ellas por herencia y sin titulación o adquiridas a organismos del Estado o beneficiados por la reforma agraria. La mano de obra es familiar en un 100 por ciento; el agricultor pequeño en Paraguay, normalmente, no contrata a otros para que hagan su trabajo. La mano de obra familiar se reduce al padre, a la madre y a los hijos menores porque los hijos mayores, por lo general emigran hacia las grandes ciudades o a la capital.

2. ¿Quién paga la asistencia técnica?

Un aspecto importante que enfatiza Anita Campion en el Capítulo 2, es el de la asistencia técnica y su financiamiento, que también es una prioridad en la operación de PureCircle. Esta empresa tiene en planilla a 55 personas y, de estas, cuatro están en la administración, una persona en Haití en sistemas y el resto son todos ingenieros agrónomos y técnicos de campo. Para que la empresa alcance lo que está pidiendo al productor, a este hay que darle; se necesita enseñarle y se requiere acompañarle. Se firman contratos de compra de producción de entre tres y cinco años y una de las cláusulas establece que si el productor no sigue las indicaciones de los técnicos de PureCircle, es causal de ruptura de contrato. ¿Por qué? Por la misma razón crítica que plantea Campion: por el financiamiento. En este caso, lo financia PureCircle. Si es extensionismo, también lo hace la empresa, hasta tanto el paquete tecnológico de plantar una variedad mejorada, que se hace por reproducción clonal, no por semilla, esté totalmente inserta en la cabeza del productor y en las zonas de influencia. PureCircle lleva adelante la operación con 100 por ciento de asistencia técnica; los técnicos son de la empresa, no del Estado, ni de una cooperativa de productores ni del Ministerio de Agricultura y mucho menos de las municipalidades o gobernaciones. Porque esa es la única clave para poder obtener un producto de buena calidad y cambiar el *chip* mental que tiene el productor de hacer las cosas así no más; es decir, su costumbre de plantar, sentarse a esperar que llueva y después, que vengan a comprar la producción. Eso no es lo que busca la empresa y, entonces, hay que trabajar y hay que invertir.

¿Cuál es la relación entre la empresa que brinda el financiamiento y el crédito? Ninguna. La asistencia técnica es una obligación de la empresa que compra el producto, no del Estado; no de la empresa que presta dinero. ¿Por qué? Cuando en PureCircle se recibe el producto final, que es una hoja, una hoja seca, se aplican estándares de

calidad porque esos son los estándares de calidad que se exigen en las fábricas. Para poder llegar a esos estándares, hay que “enseñar al productor a caminar”. Es un proceso simple que se supone que sabe hacer pero que no lo hace porque nadie se lo había dicho; nadie se lo había exigido. Por eso, al productor hay que enseñarlo y acompañarlo en los primeros cinco años, hasta que el cultivo esté inserto, hasta que el cultivo esté madurado, hasta que el cultivo haya penetrado en la cabeza del productor y que él comprenda que tiene que aplicar las instrucciones para tener el mejor resultado. Mientras eso no se consiga, la asistencia técnica es una obligación de la empresa que compra el producto porque es ella la que exige calidad. Es PureCircle quien tiene que enseñar cómo se obtiene calidad, hasta que él lo pueda hacer por sí mismo.

3. Financiamiento del pequeño productor de stevia

La financiación que este tipo de productor micro, pequeño o mediano necesita es en función del sistema de riego. Es decir, obtener financiación para instalar un sistema de riego por las diferencias, en su mayoría de ingresos, que se dan entre una parcela o una finca con sistema de riego y una finca sin agua. No se puede depender de que el agricultor genere ingresos porque llueva o no. Entonces, hay que facilitarle los medios y el medio, en este caso, es un sistema de riego. Lamentablemente, tal como también lo describe Anita Campion para el caso de Honduras, en Paraguay hay pequeños productores con tierra pero sin título y compañías, que no son de crédito, que cobran lo que quieren al estar ausentes en las zonas rurales las empresas de microfinanzas y el Estado que, se puede afirmar, no existe para lo que es la financiación al pequeño productor.

La banca comercial jamás existió en el campo paraguayo. Uno va a 100 kilómetros de Asunción, la capital de Paraguay; sale del camino de la autopista; entra cinco kilómetros, 105 kilómetros de la capital y hay gente que no tiene electricidad ni agua; gente que no tiene nada, mucho menos va a tener un préstamo. Esta ha sido la situación en Paraguay durante muchos años, más de 35. El financiamiento al pequeño productor siempre se ha dado por el auto sustento del productor, con lo cual no tiene capacidad de crecimiento y, en algunos casos, por intervención del Estado a través del Banco de Fomento, que ha servido de alguna manera para entregar préstamos pero exigiendo garantías reales, algo que muchos de los productores en el interior de Paraguay no están en condiciones de dar. Últimamente, hay disponibilidad también de pequeños préstamos a través de ONG y empresas de microfinanzas que dan acceso a financiamiento al micro, pequeño y mediano productor pero a tasas que son elevadas.

En función de la experiencia de PureCircle en el campo con los productores, estos son algunos requisitos que es necesario que tengan en cuenta las empresas de microfinanzas o, en general, las empresas que se dedican al financiamiento del pequeño agricultor:

- *Requisitos burocráticos mínimos.* Hay que ir al productor. El productor no sabe, ni quiere muchas veces, ir a las grandes ciudades. Quiere estar en su casa, en su localidad, en su pequeño mundo, que es donde él se siente seguro. Hoy hay, afortunadamente, varias empresas que tienen una red de sucursales por las principales ciudades del país.

- *Condiciones apropiadas para la amortización.* PureCircle está coordinando con Financiera El Comercio, donde encontraron un producto que acompaña al ciclo agrícola, porque por lo común los préstamos al pequeño productor agrícola en Paraguay han sido a plazos de 12 hasta 36 meses, sin tomar el ciclo agrícola para determinar cuál es el producto o servicio financiero que se le quiere prestar. Normalmente se les cobra capital e intereses, con cuotas corridas y tienen que comenzar a pagar cuando aun no tenían producto para la venta y, mucho menos, mercado.
- *Garantías flexibles y apropiadas.* Hoy hay nuevas modalidades de producción en las cuales muchas empresas firman un contrato de venta de producción con el productor y ese contrato puede servir como una garantía del préstamo que puede tener más adelante. Esto se explica en otras secciones de este Capítulo y del libro pero es una modalidad que no mucha gente practica en Paraguay porque, como también se explica en este libro, existen los intermediarios o coyotes. Por más que se firme un contrato de 30 páginas para la compra de la cosecha, el coyote va y ofrece unos pocos centavos de dólar más y el producto se fue. En PureCircle, en Paraguay, se tuvo la experiencia hace poco de un productor al que se le iba a pagar un dólar por un kilo de su producto y viene una persona y le ofrece 70 centavos de dólar por el mismo producto que se le iba a comprar a un dólar y, el productor le vendió. Una de las cláusulas del contrato establece que si el productor vende la hoja comprometida con PureCircle, porque la planta es de la empresa, si vende la hoja a un tercero, es motivo de ruptura del contrato. Ese fue el primer caso que se tuvo y se le dijo al productor: “¿qué te pasó, por qué vendiste?, encima que le vendiste, vendiste más barato”. Y dice el productor: “era miércoles; yo necesitaba comprar algo; no podía esperar al viernes que ustedes venían”. Se aprendió que no hay que ir solamente los viernes; hay que estar cerca del productor. Se aprendió también que el productor tiene necesidades que hay que entender. Por dos días vendió más barato, perdió dinero, pero tuvo dinero en su bolsillo.
- *Sin receta única.* No hay una receta única. Puede haber muchos productos financieros pero ninguno es la solución exacta para los problemas del productor. Como indica Ken Shwedel en el Capítulo 1, hay que hacer bancable al producto y al productor. Aplicar con éxito una estrategia para un sector no necesariamente asegura los éxitos de esa estrategia en otros sectores. Entonces, hay que conocer qué es lo que se está ofreciendo. Hay que adecuarse al producto pero, sobre todo, adecuarse al sujeto porque no es lo mismo un exportador de soja que pueden enviar 30 millones de dólares al año, que un pequeño productor que puede vender 5.000 o 10.000 dólares al año; o sea, hay que tener en cuenta los tamaños y las realidades de cada sector para la oferta de los productos.
- *Incentivos adecuados.* Presentar incentivos de pago apropiados para el sujeto de crédito, tales como acceso rápido a nuevos préstamos, a montos mayores, nuevos productos, enlace con otras entidades de servicio, entre otros aspectos.

El error que PureCircle ha detectado de parte de muchas instituciones financieras, es que han visto el árbol y no el bosque. Quieren prestar dinero, ya sean privadas o estatales; han visto al productor pero no han mirado detrás del productor. No han mirado a ese productor en cinco o diez años. Entonces, el producto ofrecido es hoy, el interés que se puede cobrar hoy. No ha habido un proceso en el otorgamiento del crédito ni en la definición del tipo de producto a ser ofrecido al productor, al agricultor.

Las empresas financieras no tienen que ofrecer solamente dinero. El dinero es un medio; tienen que ofrecer también una solución. Si el agricultor no tiene la educación, no tiene la cultura, no sabe aprovechar lo que gana con el resultante de ese préstamo, no sirvió para nada. Ni el productor va a poder volver a pedir prestado ni la empresa le va a otorgar un préstamo. Hay que saber qué es lo que se ofrece; hay que conocer a quién se le ofrece y hay que saber qué ofrecer.

G. DE DERBY GREEN VENTURES EN KENYA

Beatriz Obara

Kenya Gatsby Trust es una de las cuatro fundaciones africanas establecidas por la Gatsby Charitable Foundation del Reino Unido. Era una organización sin fines de lucro dedicada a facilitar el desarrollo de capacidades en micro y pequeñas empresas, por medio de servicios de desarrollo de empresas, servicios financieros y desarrollo tecnológico.

El programa finalizó en setiembre del 2009 y de ahí en adelante, supuestamente sería continuado por los bancos comerciales pero ninguno de ellos se quiso hacer cargo. La autora, una ex funcionaria de la Kenya Gatsby Trust, se unió con otros socios y continuó el trabajo de la Fundación a través de una nueva compañía: De Derby Green Ventures Capital Limited. El resto de esta sección muestra una visión macroeconómica de Kenia y una descripción de las operaciones financieras de la nueva compañía, enfatizando en su departamento de factoreo.

1. Visión macroeconómica de Kenia

La economía de Kenia es la más grande y diversificada de la región. Sus sistemas financieros y de transporte son el salvavidas económico de casi todo el este y el centro de África. El crecimiento económico de este país fue del cuatro por ciento en el 2008.

Para el año 2007, la población era de 35 millones aproximadamente; no hay estadísticas actualizadas sino hasta las próximas elecciones. El promedio de la densidad de población es de un 13,1 personas por kilómetro cuadrado y existe una población de pequeños y medianos empresarios de por lo menos 2,3 millones. Las tasas de interés sobre préstamos durante los últimos tres años han estado en un promedio de alrededor de 24,3 por ciento y el tipo de cambio ha permanecido en más o menos 65 shillings por dólar.

Las principales instituciones del sector financiero keniano son: El Banco Central de Kenia (CBK, por sus siglas en inglés), la Autoridad de Pensiones y Seguros y la Comisión de Valores e Intercambio. Existen instituciones financieras bancarias y no bancarias (con licencia y supervisión del CBK), instituciones de ahorro contractual (también supervisadas por el CBK) e instituciones de mercado de capital (supervisadas por la Autoridad de Mercados de Capital).

Opera en el sector financiero un jugador muy poderoso: la industria de microfinanzas. Existen alrededor de 60 organizaciones de microfinanzas en Kenia (ver Cuadro 3.2). Además, hay 3 instituciones financieras públicas, bancos comerciales locales (29), bancos comerciales privados (10) y 2 instituciones financieras hipotecarias (autorizadas desde el 2008). Hay una sola institución financiera no bancaria, esto porque es difícil obtener permiso en esa clase de mercado.

Cuadro 3.2
Kenia. Tipos de organizaciones financieras

Tipo de institución	Número	Porcentaje
Instituciones de microfinanzas	59	57
Instituciones financieras públicas	3	3
Bancos comerciales locales	29	28
Bancos comerciales privados	10	9
Instituciones financieras hipotecarias	2	2
Instituciones financieras no bancarias	1	1
Total	104	100

FUENTE: Beatriz Obara. Presentación en el Seminario.

Un estudio realizado en el 2009 concluyó que aproximadamente el 66 por ciento de la población adulta no tiene acceso a los servicios financieros debido a: i) los canales de entrega limitados, en especial en áreas rurales, ii) costos de servicios altos, iii) escasez de garantías para acceder al crédito e iv) historial bancario inexistente para los no bancarizables.

La agricultura es el sector de mayor crecimiento en la economía. Se estima que la agricultura es responsable de cerca del 24 por ciento del PIB y emplea un 70 por ciento de la fuerza laboral. La agricultura es particularmente importante para la población pobre de Kenia. El 70 por ciento de los pobres viven en el campo y su principal ingreso proviene de la agricultura.

El sector agrícola está dominado por la producción de unos pocos cultivos comerciales para la exportación, que incluyen té, café, horticultura y nueces. La producción para el mercado local está dominada por cereales, lácteos, horticultura, caña de azúcar y carne.

2. De Derby Green Ventures Capital

De Derby Green Ventures Capital (DGV Capital) es una compañía limitada que está enfocada en el financiamiento de cadenas de valor, tanto en el sector agropecuario como en el de manufactura. Su misión es facilitar mejores relaciones entre empresas, eliminando la tensión financiera durante las transacciones. DGV Capital da prioridad al sector agropecuario, el cual actualmente ocupa el 80 por ciento de su portafolio (ver Cuadro 3.3), debido la necesidad de lidiar con los retos de la pobreza dentro de la sociedad keniana, que afecta más de manera más directa a los agricultores.

Cuadro 3.3
DGV Capital. Clientes por tipo de actividad

Actividades financiadas	Clientes actuales	Clientes potenciales	Desembolso promedio por semana - Kshs
Té	450	3.000	400.000
Arroz	210	3.500	400.000
Pescado	80	2.000	100.000
Algodón	608	8.000	200.000
Total	1.268	14.500	1.100.000

FUENTE: Beatriz Obara. Presentación en el Seminario.

Del Cuadro 3.3 se puede concluir que la mayoría de los clientes actuales son del sector agrícola, esto porque se heredó la cartera de clientes de Kenya Gatsby Trust, que estaba enfocada en el sector rural y en los factores que limitaban a la población rural a acceder al crédito. Atender a este sector es una oportunidad para DGV Capital porque las instituciones de microfinanzas existen pero se les exige a sus clientes pagos semanales o mensuales, que no calzan bien con los ciclos de laproducción agropecuaria.

Factoreo

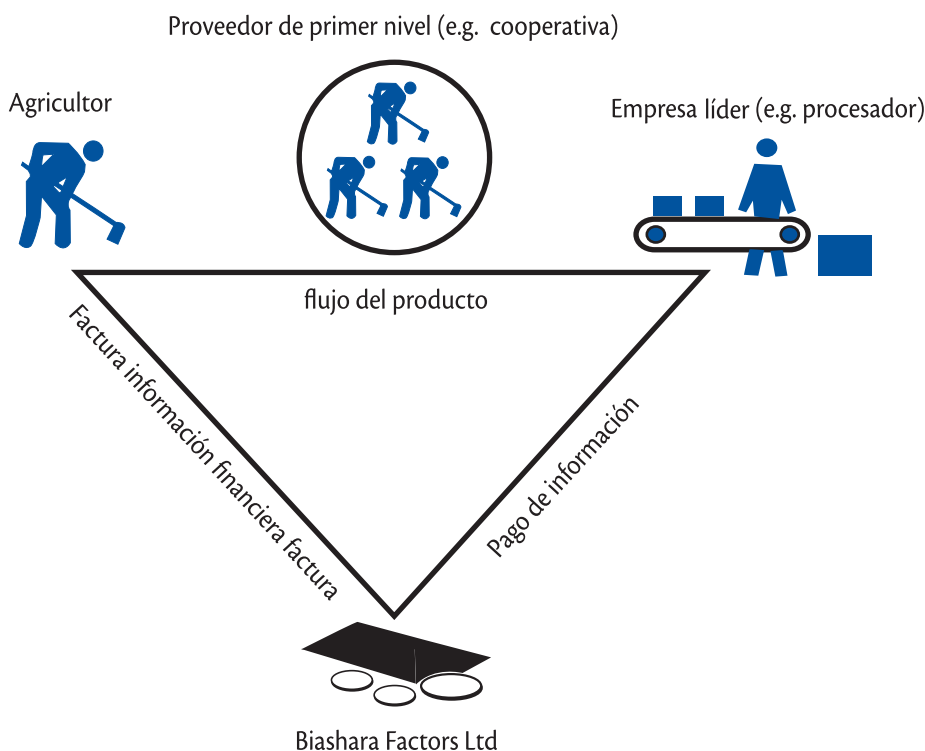
DGV Capital introdujo una facilidad de factoreo debido a varias circunstancias, en particular, las cuatro siguientes: i) el desplome de las sociedades cooperativas de “agromercadeo”, que brindaban el servicio a familias de escasos recursos; ii) el cierre de sucursales bancarias en áreas rurales, luego de la liberalización financiera; iii) las condiciones y términos de pago poco flexibles y iv) el crecimiento del movimiento de microfinanzas, aunque con innovación y flexibilidad de desembolsos muy limitados.

Algunas de las debilidades del sector financiero enfrentadas a través de la facilidad de factoreo incluyen: i) acceso limitado al financiamiento; ii) poco conocimiento del mercado financiero; iii) cultura de crédito muy pobre; iv) burocracia: los bancos están muy burocratizados y, además, cuando se trata del proceso de préstamo del microcrédito, seguramente por adaptación al cambio de metodología, los bancos se paralizan; no se quieren ajustar a lo que los clanes quieren. Es importante contar con productos nuevos y esta es la razón por la cual DGV Capital ofrece nuevos productos que satisfagan a los clanes y sus necesidades. v) Otro gran impedimento es el poco acceso al mercado. Los productores del sector rural quieren vender a instituciones con credibilidad y varias veces han llegado los compradores y se han llevado sus productos bajo el supuesto de que el dinero llegaría en dos días pero pasan los meses y nunca llegan a ver su pago. Cuando esto sucede, DGV entra en juego encargándose de las diligencias, tales como asegurarles a los agricultores que la compañía que compra sus productos es reconocida, de buena reputación, que respeta el comercio con microproductores, como parte de la confianza mutua que debe existir dentro de la comunidad.

En cuanto a la facilidad de factoreo, esta permite que los proveedores conviertan las cuentas por cobrar (facturas aprobadas y documentos de entrega) en dinero en efectivo, descontándolos luego en el factoreo de DGV Capital

a un costo previamente acordado (Diagrama 3.17). Las cuentas por cobrar, o las facturas, representan dinero pagadero de los proveedores del cliente (comprador) a la empresa de factoreo, a valor facial de las facturas, para que así ellos no tengan que esperar los 30, 60 o 90 días normales para que las facturas sean canceladas. En la fecha límite, el cliente le paga a DGV Capital el monto completo de la factura acordado con anterioridad por las partes.

Diagrama 3.17 **Facilidad de factoreo de DGV Capital en Kenia**



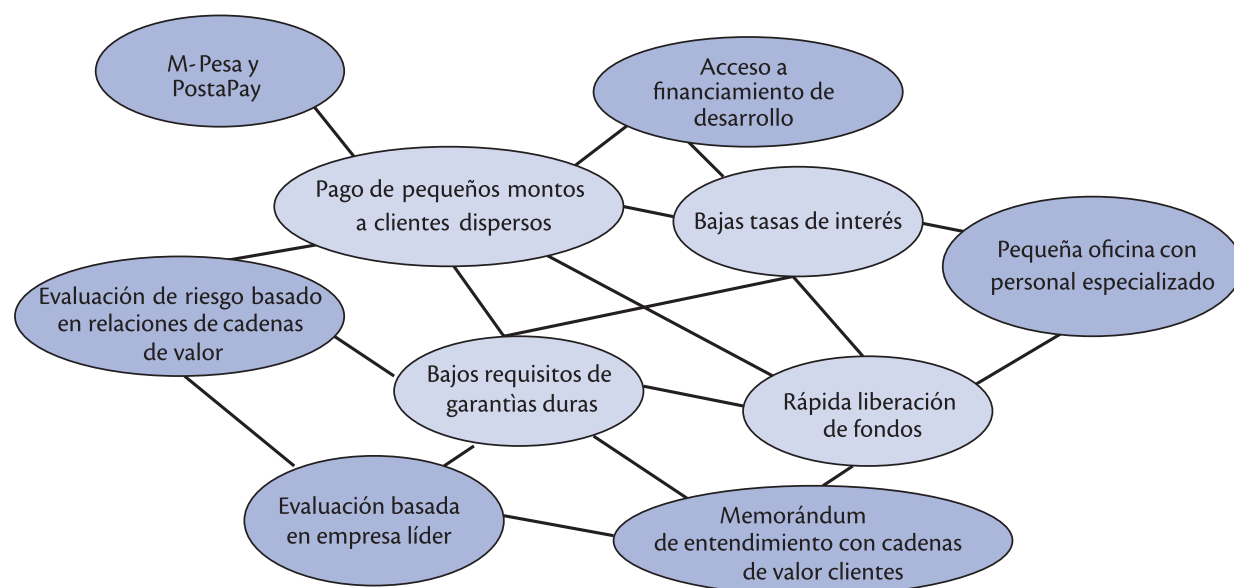
FUENTE: Beatriz Obara. Presentación en el Seminario.

¿Qué logra el factoreo para estos clanes en particular? Cuando un clan tiene una vaca y esta se enferma, el veterinario no vendrá a verla si ellos le van a pagar en 30 días. El veterinario quiere su dinero en el momento; es más, lo quiere antes de tratar el animal. Entonces, en muchos casos, los agricultores quieren un contrato que les asegure cierta cantidad de dinero en 70 días, por ejemplo. Es muy importante para ellos garantizarse que, al terminar la cosecha, recibirán por lo menos el 70-80 por ciento del dinero; el resto puede esperar. Para facilitar este servicio, las casas de factoreo tienen que estar estratégicamente ubicadas. En la actualidad, algunos bancos hacen eso pero el mercado es tan grande y, dada la estructura del país, el sistema bancario parece no cubrirlo. Por esta razón, existen muchos agricultores que se encuentran al margen del sistema. DGV está tratando de agilizar esos servicios, buscando en áreas en particular donde los clanes puedan vender a compradores confiables. En los contratos, los agricultores tienen pagos a 30, 60 o 90 días de tiendas, supermercados y otros almacenes y DGV Capital les descuenta estos documentos.

La estructura en el Diagrama 3.17 muestra al agricultor, que debe estar agrupado, ya que DGV no tiene la capacidad de lidiar con cada uno por separado. Tiene que existir un procesador confiable; este puede haber pedido un préstamo y no ser un buen candidato para un nuevo financiamiento, pero de igual forma puede garantizar el pago a DGV Capital. Hasta ahora, en el 99 por ciento de los casos no ha habido ningún problema y los atrasos han sido por aspectos como que el cheque no estaba preparado, o razones similares. DGV no trabaja con exportadores aun pero tiene la esperanza de crecer y, eventualmente, poder hacerlo.

El mercado potencial de factoreo para DGV Capital incluye todas las cadenas “modernas” de agricultura, donde los pequeños agricultores están ligados a una empresa líder. La cadena de valor tiene que estar caracterizada por relaciones de negocio estables, logística y comunicación, calidad en la dirección, y otros elementos de una administración moderna y de calidad de la cadena de valor. DGV Capital ha desarrollado y probado módulos de entrega de servicios que ahora son la esencia de su actividad. Estos módulos son altamente versátiles y listos para ser repetidos en toda la región. (Ver Diagrama 3.18).

Diagrama 3.18 **Modelo de negocios de DGV Capital**



FUENTE: Beatriz Obara. Presentación en el Seminario.

Finalmente, la áreas globales donde DGV Capital se enfoca e interviene son: i) “agronegocios”: en esta se ofrece tanto financiamiento de pedidos a grupos de agricultores y descuento de facturas para procesadores (leche, té y horticultura); ii) manufactura: en esta área la empresa se concentra en descuento de facturas y iii) servicio, tecnología de información y comunicación: aquí el beneficio principal viene del descuento de facturas.

4

ESQUEMAS INNOVADORES EN EL APOYO A LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR. PERSPECTIVA DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

*Richard Clark, Teresa Rivarola de Velilla,
Andrés Urquidi, José Carlos Vaz y Héctor Pacheco*

Este capítulo describe la evolución, en los últimos años, del apoyo con servicios financieros a los distintos actores de las cadenas agrícolas de valor, para una serie de instituciones en Latinoamérica. El objetivo es presentar los temas con un enfoque “aplicado”, en el que las mismas organizaciones financieras compartan sus experiencias, los éxitos, los productos innovadores introducidos recientemente y las dificultades enfrentadas en su implementación; también se presentan muchas y valiosas lecciones y recomendaciones. Los casos cubren, desde bancos comerciales –privados y estatales–, hasta organizaciones de microfinanzas, así como una cooperativa de ahorro y crédito y una financiera privada. Las instituciones representadas tienen, en su mayoría, un sesgo hacia la atención de las micro, pequeñas y medianas empresas. Más aun, dos de ellas son, eminentemente, instituciones de microfinanzas y una, la Financiera El Comercio en Paraguay, de vocación del todo, agropecuaria.

A. LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y EL FINANCIAMIENTO DE CADENAS AGROPECUARIAS

Richard Clark

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) es la asociación gremial y la agencia de desarrollo para el sistema internacional de cooperativas de ahorro y crédito (COAC). WOCCU apoya al sistema global de cooperativas de ahorro y crédito ante las organizaciones internacionales y trabaja, junto con los gobiernos locales, para mejorar la legislación y las regulaciones. Sus programas de asistencia técnica introducen nuevas herramientas y tecnología para fortalecer el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito. A nivel mundial, 54.000 cooperativas de ahorro y crédito en 97 países prestan sus servicios a 186 millones de personas (www.woccu.org).

En esta sección, se presenta un caso de una experiencia de apoyo de WOCCU al financiamiento de las cadenas agrícolas de valor en Perú, junto con FENACPREP, la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú. Se presenta la metodología aplicada; se proporcionan las lecciones aprendidas y se describen las distintas herramientas, incluyendo herramientas para la movilización de depósitos.

1. El proyecto FENACREP/WOCCU en Perú

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen una experiencia muy negativa con crédito agropecuario y carecen de herramientas de análisis de crédito adecuado para préstamos rurales. De parte de los productores, existe una falta de acceso a recursos financieros para poder aplicar las recomendaciones de asistencia técnica, así como una dependencia de los intermediarios, un bajo nivel de organización y una historia de paternalismo.

El proyecto con FENACREP, en Perú, se planteó enfrentar estas situaciones. Su objetivo estratégico general era aumentar el acceso a servicios financieros y la vinculación con cadenas de valor productivo y comercial en las áreas rurales. Trató de introducir una nueva metodología para reducir el riesgo de proveer financiamiento a los pequeños productores y a otros actores en la cadena de valor, para aumentar el porcentaje de las ganancias que regresa a los productores y para facilitar el acceso a los mercados y la información de mercado para los pequeños productores. Antes de iniciar la implementación, se tenían que cumplir cinco aspectos clave, a saber:

- a) Existencia de grupos de productores organizados, con potencial productivo y de mercado.
- b) Mínima infraestructura básica, sobre todo en caminos, comunicaciones y electricidad.
- c) Presencia de compradores finales dispuestos a participar en la construcción o en la consolidación de la cadena, o en ambas.
- d) Presencia de instituciones financieras solventes y sólidas, con compromiso hacia el sector rural y con oficinas cercanas a las zonas de producción.
- e) Presencia de proyectos o proveedores privados de asistencia técnica.

Muy importante la presencia de proyectos que den asistencia técnica. Un problema que se ha tenido con las cooperativas de ahorro y crédito es que cuando hace falta asistencia técnica agrícola, quieren darla ellos mismos. Hay un proyecto de WOCCU en Kenia, donde abrieron una oficina de asistencia técnica agrícola dentro de la cooperativa de ahorro y crédito y, de verdad, que eso no funciona y queda como lección aprendida. Una vez cumplidos esos aspectos clave, se pueden aplicar las tres fases de la metodología, tal como se describen en el Diagrama 4.1.

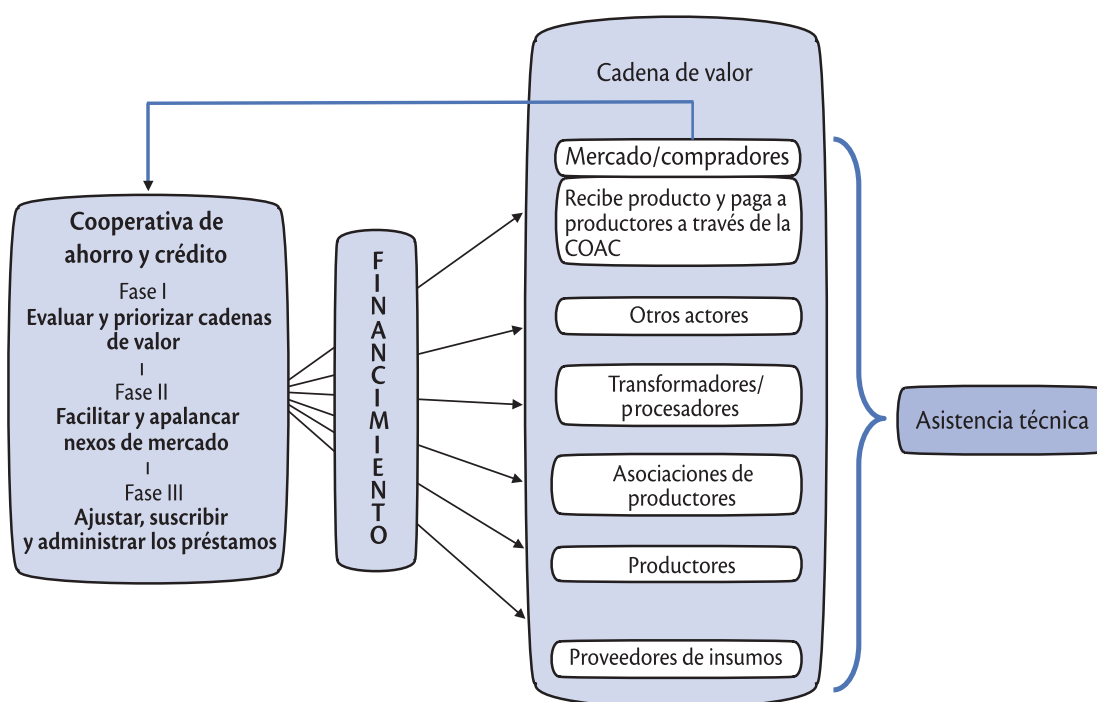
Fase 1: *Evaluar y priorizar las cadenas de valor.* Esta fase consta, a su vez, de tres pasos: (i) Reunir la información necesaria para una investigación detallada del mercado; (ii) evaluar las cadenas de valor individuales. Aquí se busca hacer una revisión de las herramientas de análisis de la cadena de valor; diagramar la cadena de valor; hacer un análisis FODA; ver la habilidad técnica de los productores, su grado de organización, el acceso a los mercados e identificar oportunidades de financiamiento. (iii) Organizar las cadenas de valor en orden de prioridad.

Fase 2: *Facilitar y apoyar nexos de mercado.* La segunda fase del proyecto de Perú es la más importante y no es tan común. El primer paso es preparar los **productos crediticios** generales, según lo que se ha visto que son las necesidades de la cadena de valor. El segundo paso es realizar **talleres para los actores** de la cadena de valor. Normalmente, se incluye a todos los actores y durante dos o tres días, se les reúne en

un solo lugar para platicar sobre la cadena de valor, identificar problemas a lo largo de la cadena, buscar soluciones y hacer convenios, así como recolectar los datos de producción y datos financieros necesarios para diseñar los productos crediticios apropiados. Finalmente, se **documentan los resultados** del taller.

Fase 3: *Adaptar, suscribir y administrar los préstamos.* Primero, se evalúa la historia crediticia de cada actor de la cadena que necesita financiamiento, se analiza el flujo de caja y se establecen los términos y condiciones del préstamo: tasa de interés, garantía y condiciones de refinanciamiento. Luego, se formaliza la operación con la firma de los contratos de los actores de la cadena de valor, se desembolsan los préstamos, se monitorean, se reciben los pagos y vuelve a iniciar el proceso, incluyendo etapas de aprendizaje e innovación.

Diagrama 4.1 Metodología para el financiamiento a las cadenas de valor



FUENTE: Richard Clark. Presentación en el Seminario.

2. Lecciones generales aprendidas

La metodología de financiamiento de la cadena de valor desarrollada en Perú puede ser adaptada a diversos contextos, productos y áreas geográficas. Como se demostró en esa experiencia, el financiamiento a los actores de la cadena de valor ayuda a los productores a tener empresas sostenibles. Con base en las lecciones aprendidas en Perú, se determinó que el financiamiento exitoso de una cadena de valor incluye los siguientes elementos:

- a) *Experiencia*. Las cooperativas de ahorro y crédito necesitan ver que la metodología funcione antes de incrementar el número y los montos de los préstamos.
- b) *Credibilidad del prestatario*. El mercado determina el éxito o fracaso del financiamiento de la cadena de valor. Las cooperativas deberán trabajar con grupos de productores establecidos y seleccionar compradores que tengan experiencia y buena reputación.
- c) *Compromiso formal*. Todos los participantes deberán firmar contratos que incluyen sanciones por el no cumplimiento de sus responsabilidades.
- d) *Cumplimiento*. El riesgo se incrementa dramáticamente si las cooperativas se saltan cualquiera de las tres fases de la metodología. Los analistas de crédito y sus gerentes deberán comprender la importancia de seguir cada fase para asegurar el éxito a largo plazo.

Muchas veces, en las cooperativas se piensa solo en la producción agrícola y se obliga a que los clientes realicen gestión empresarial y gestión financiera. Una evaluación completa de la cadena lleva a poner especial atención en el mercado final y en intervenciones que aumenten el papel de los productores en la cadena de valor; su valor agregado. El productor tiene que ir subiendo, por así decirlo, y así todos los actores con participación en la cadena de valor, con un compromiso continuo. Por otra parte, todos los que han trabajado en áreas rurales saben de la dificultad de tener contratos formales pero se requiere un contrato escrito; una especie de pacto de caballeros, si se quiere, pero que sea escrito; que sea algo formal para que todas las partes sepan de sus responsabilidades y las sanciones si no las cumplen.

El riesgo se incrementa drásticamente si las cooperativas se saltan cualquiera de las tres fases de la metodología. Los análisis de crédito de sus gerentes deberían comprender la importancia de seguir cada fase para asegurar el éxito de largo plazo. Hay que evitar, por ejemplo, la tentación de calificar el taller como innecesario y las sugerencias de brincar de la fase uno a la tres; todas las fases son muy importantes. Todo el proceso, desde el diagnóstico en el campo hasta que llega el primer financiamiento, tarda alrededor de seis meses.

3. ¿Dónde está WOCCU en este momento?

¿Dónde está WOCCU en el campo del financiamiento de las cadenas agrícolas de valor? Hay miles de cooperativas de ahorro y crédito en las áreas rurales en el mundo pero o no dan financiamiento a los agricultores pequeños o, las que dan, lo hacen mal. ¿Y por qué es eso? Las que no dan, han tenido malas experiencias; la gente vive en áreas muy remotas. Es mucho más fácil y seguro dar préstamos en las áreas urbanas y el riesgo en la agricultura es muy alto, al menos el riesgo percibido, como se indica en varios capítulos de este libro. Y las cooperativas que dan, dan mal; operan con fondos subsidiados por los gobiernos o los donantes; estos actúan con buenas intenciones: quieren ayudar a la gente pobre; hay que darles sus dineros subsidiados pero hay una gran falta de conocimiento y se opera bajo un alto riesgo.

¿Qué está haciendo WOCCU? Basado en el proyecto de Perú y proyectos que se tienen en como 10-15 partes del mundo, el plan es crear una “caja de herramientas” que contiene metodologías, manuales, formatos y guías para

ayudar a la gente de campo. Ya se han desarrollado varios proyectos donde las cooperativas de ahorro y crédito tienen un enlace directo con proveedores de servicios técnicos. Se van a dar capacitaciones financieras a los proveedores de servicios agrícolas (privadas) y capacitaciones agrícolas al personal de las cooperativas financieras.

La caja de herramientas incluirá un conjunto de instrumentos agrícola financieros, herramientas tecnológicas, tales como PDA y POS (por sus siglas en inglés), así como operatividad vía teléfonos celulares y agentes corresponsales. Se contemplan, también, herramientas de ahorro, resaltadas por Mark Wenner en el Capítulo 2 y que siempre han tenido un papel fundamental en el trabajo de WOCCU.

¿A dónde quiere ir WOCCU? Desea contribuir con un aumento de los ingresos de los miembros de las COAC; que como cooperativa, se capten nuevos miembros y depósitos y dar servicios financieros, otorgando préstamos menos costosos en las áreas rurales; estar mejor equipados para el diseño apropiado de productos agrícolas y servicios financieros, en general. WOCCU está haciendo un esfuerzo para empezar a diseñar nuevos productos agrícolas, tomando en cuenta los riesgos de la agricultura, para ver si se puede llegar a la gente pobre en el campo. Asimismo, se busca que los agentes de crédito puedan llegar a las comunidades y capacitar personal sobre buenas prácticas agrícolas y la metodología del WOCCU sobre cadenas de valor.

Todo esto es para que el miembro productor tenga acceso a financiamiento oportuno, a un precio razonable. Que pueda optimizar su producción, aumentar sus ingresos; que tenga mejor acceso a los insumos y a la información de mercado y mejore sus métodos, medios de subsistencia y económicos. Y, también, para que las cooperativas de ahorro y crédito aumenten sus mercados financieros.

B. FINANCIERA EL COMERCIO. EXPERIENCIA EXITOSA EN CADENAS AGRÍCOLAS EN PARAGUAY

Teresa Rivarola de Velilla

En esta sección, se va a hablar sobre cadenas agrícolas de valor en Paraguay, el modelo aplicado por la Financiera El Comercio y los agentes involucrados. También se hace referencia a los papeles, las responsabilidades, la réplica del modelo a través de las alianzas, algunas cifras, resultados con cadenas productivas, lecciones aprendidas y conclusiones.

El Comercio opera en Paraguay, país con 406.000 kilómetros cuadrados, seis millones de habitantes y una población bilingüe; se habla el español y la lengua nativa, que es el guaraní. Tiene un PIB de US \$16.000 millones y un ingreso per cápita de US \$2.350. Es un país eminentemente agrícola-ganadero.

1. Financiera El Comercio

La Financiera El Comercio tiene 33 años de antigüedad. Cuenta con 630 funcionarios, de los cuales, el 70 por ciento se ubica en áreas rurales del país. Tiene 20 años de experiencia en el sector de las microfinanzas rurales y

agrícolas, en particular. Contrariamente a lo que ha hecho la gran mayoría de instituciones de microfinanzas en América Latina y el Caribe y otras partes del mundo, se ha enfocado a trabajar en el sector rural y agrícola de Paraguay.

Con frecuencia, se escucha la recomendación y, en este libro, varios autores así lo reafirman, de que las instituciones de microfinanzas deben tener presencia en el interior del país. La Financiera El Comercio cuenta con 50 sucursales y centros de servicios y 250 puestos de atención al público, en todo Paraguay. Es representante de la marca Western Union en el país, más que nada como una herramienta que la acerca al sector rural y agrícola. El conocimiento del sector rural y agrícola ha despertado el interés de la red de microfinanzas ACCION Internacional y hoy, ellos forman parte del paquete accionario de la institución, a través de ACCION Gateway Fund. También se han incorporado como accionistas el International Finance Corporation (IFC) del grupo Banco Mundial y, más recientemente, el Grupo ACP, dueños de un porcentaje muy importante de Mi Banco de Perú, una de las instituciones de microfinanzas más grandes de ese país.

El Comercio tiene una cartera de US \$83 millones y el 70 por ciento de la cartera está en el interior del país. El préstamo promedio está en US \$1.500. Posee 84.000 clientes activos y pasivos y atiende a 35.000 microempresarios en todo el Paraguay. En épocas de requerimiento por la zafra, se llega hasta 42.000 clientes. Se tiene una cartera en riesgo a más de 30 días de 3,3 por ciento y en el microcrédito rural y agrícola, la cartera en riesgo es de 2,5 por ciento. En cuanto al portafolio de productos, el 68 por ciento de la cartera de la Financiera El Comercio es de microfinanzas. Tiene un 12 por ciento de préstamos personales (asalariados) y 15 por ciento dedicado a los pequeños y medianos productores, con un préstamo promedio de US \$21.000. El cinco por ciento restante de la cartera corresponde a tarjetas de crédito.

2. Cadena de valor de la soja y capacitación

Cuando hace 20 años, la Financiera El Comercio decidió trabajar con los microempresarios, se tomó la decisión firme y absoluta de trabajar con la gente del interior de Paraguay. Y, al hacer referencia al interior del país, no incluye solo a clientes en actividades de comercio y servicios sino que se arrancó por el sector agrícola y, además, poco tiempo después de una condonación de deudas, para productores agropecuarios. Fue un momento de retos y se eligió un producto que en aquel momento no era un cultivo masivo: la soja; ahora sí lo es. En ese momento, existían pequeñas fincas de entre cinco y diez hectáreas, que se dedicaban al cultivo de la soja. Se sabía que el sector agrícola era de mucho riesgo y había que hacer frente a un montón de desafíos y romper paradigmas, como por ejemplo, que el agricultor no era sujeto de crédito, que no estaba bancarizado y que su producción dependía del clima.

Se sabía que no se podía entrar solo al interior, por lo que se buscaron aliados estratégicos. No se conocía el concepto de cadenas agrícolas de valor pero sí se quería entrar y de la mano de alguien que estuviera muy cerca del agricultor. Entonces, se decidió trabajar con silos, con un plan piloto con los pequeños productores de soja. Fueron muchos años de aprendizaje. Muchos años de aprender con los agricultores cuáles eran sus necesidades, cuáles sus ciclos productivos, cuál era el costo de producción por hectárea, cuánta mano de obra se requería.

El piloto fue prolongado: de entre seis y siete años y a partir del octavo año, el Banco Interamericano de Desarrollo decidió utilizar el programa para desarrollar el microcrédito rural y agrícola en Paraguay. Es así como en el año 2000, se recibió el apoyo de un proyecto del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID y, a partir de ese momento, se contrató a Acción Internacional como consultores y ese conocimiento empírico que se tenía en los primeros años, se transformó en un conocimiento tecnológico y ahí se desarrolló una tecnología de microcrédito rural y agrícola que le ha permitido a la Financiera El Comercio expandir el plan piloto a todas las regiones del país y con todos los productos que se cultivan en el Paraguay. Dentro del plan piloto, también se trabajó con otros cultivos, como por ejemplo: sésamo, girasol y mandioca.

Hoy, las instituciones de microfinanzas del mundo hablan mucho de la educación financiera. Entonces, no se sabía que se llamaba educación financiera pero sí en la primera etapa del desarrollo del piloto, se trabajó muy fuerte en educación financiera. Se iba al interior y se sabía que, hacía seis meses, el Banco Nacional de Fomento y el Crédito Agrícola de Habilitación había otorgado condonaciones de deuda muy grande al sector agrícola. Entonces, había que hablar y convencer a los agricultores de que se trataba de una institución con fines de lucro, que captaba dinero del público y que lo tenían que devolver; que la intención era trabajar juntos para ganar los dos. Es decir, que ellos gasasen al poder acceder a un préstamo, a una capacitación y a un mercado, a través de los silos. Entonces, cuando eso todavía no se llamaba educación financiera, El Comercio hizo un fuerte trabajo de concientización hacia la recuperación del crédito.

En el modelo original de tres actores –el agricultor, el silo y la Financiera–, el silo, además de sus actividades de acopio, también se dedicaba a la capacitación, para que los productores tuvieran una mayor productividad. El Comercio también dio un gran aporte de capacitación en administración financiera de los recursos de los agricultores. Los oficiales de crédito estaban capacitados para poder trabajar con los agricultores y poder mostrarles cuáles eran sus ingresos, cuáles sus egresos, cuál su remanente, cuánto era el costo del cultivo, qué necesitaban, en qué período necesitaba pedir el crédito. Ya se contaba con la tecnología de microfinanzas rural y agrícola y los oficiales de crédito tenían experiencia en el análisis de crédito rural.

3. Financiamiento de la cadena de la soja

En relación con las responsabilidades de los tres actores (ver Cuadro 4.1), el silo tenía la responsabilidad de la entrega de semilla, almacenaje y comercialización; la capacitación a agricultores ya comentada y de fijar el precio. El silo también tenía a su cargo la identificación de los clientes potenciales, la recuperación del monto prestado, a través de autorizaciones que el agricultor daba a los silos y, por último, el silo compartía con El Comercio la base de datos con información de los clientes. Es decir, la Financiera, en efecto, entró de la mano del silo. Un punto importante son los acuerdos firmados y en estos, sobresalen el de financiación del contrato productor-silo y la autorización, de parte del productor al silo, para el pago del préstamo. En la parte de acuerdos, se ha trabajado muy fuerte con el departamento legal de la Financiera pero también se ha hecho participar a los otros actores en la elaboración de este contrato, para que se pueda realmente firmar un acuerdo del conocimiento de todos y no por imposición.

Cuadro 4.1

Roles y responsabilidades de los actores en la cadena de la soja

Participantes	Responsabilidades	Acuerdos (formales e informales)
Silos. (pequeños, grandes y/o multinacional)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega de semillas, almacenaje y comercialización. 2. Capacitación a agricultores. 3. Precio fijo (Acuerdo con los productores) 4. Identificación de clientes potenciales. 5. Recuperación del monto del préstamo (autorizado por el agricultor y FIELCO) 6. Utilización de su base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación del contrato (productor – silo) • Autorización de parte del productor al silo para el pago del préstamo.
Agricultor	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cosecha, se entrega al silo según contrato con el mismo. 2. Reembolso del crédito a tiempo. 3. Demostración de las técnicas aprendidas en forma de capacitaciones con el fin de mejorar la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato del silo con el pequeño productor. • Contrato de préstamo con El Comercio.
Financiera El Comercio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de oficiales de créditos con conocimientos en productos agrícolas. 2. Oferta y evaluación del préstamo 3. Desembolsos, recuperación y seguimiento del mismo. 4. Bancarización de los agricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de préstamo con el pequeño productor. • Acuerdos entre el agricultor, el silo y Financiera El Comercio • Autorización para el pago del préstamo.

FUENTE. Teresa de Velilla. Presentación en el Seminario.

¿Cuál era la responsabilidad del agricultor? Hacer que su cultivo fuera un cultivo profesional, de tal forma que demostrara que la capacitación había sido provechosa y también, reembolsar el préstamo a tiempo. La Financiera El Comercio preparaba a sus oficiales de crédito con conocimientos en productos agrícolas y aquí también se debe mencionar, que los oficiales de crédito, normalmente, son hijos de agricultores que han tenido la oportunidad de tener una educación diferente. Tenían conocimiento agrícola, conocimiento de la zona y El Comercio les enseñaba todo lo que era tecnología de microcrédito rural y agrícola, oferta y evaluación del crédito, desembolso, recuperación y seguimiento del mismo. Aunque ahora la Financiera tiene, como ya se indicó, una gran cantidad de puntos de atención, estos vinieron habilitándose en el transcurso del tiempo. En los primeros tiempos, la institución asumió el riesgo de hacer los desembolsos y las cobranzas en campo. Eso le costó, en muchas ocasiones, una no muy buena calificación de parte de Fitch Ratings y Standard & Poor's, por el riesgo que conllevaba llegar a la chacra, hacer el desembolso del crédito y, en otros casos, hacer la cobranza. Internamente se había preparado la estructura para minimizar los riesgos. Así que, desde el principio, se ha estado cerca del agricultor en su chacra; este no necesitaba pagar pasajes; no necesitaba dejar sus horas de trabajo y eso hacía una diferencia muy importante con la banca pública, lo que hizo que en ningún momento, la diferencia de tasas de interés a favor de la banca estatal, desmotivara al agricultor.

El Comercio ha estado junto al agricultor para que este pueda o cultivar o cosechar sus productos. Se firma un contrato de préstamo con el pequeño productor, acuerdos entre el agricultor, el silo y la Financiera y una autorización para el pago del préstamo.

La meta de la Financiera con este proyecto siempre fue ganar-ganar. En los primeros años, no obstante, la institución tuvo que subsidiar el producto pero la institución necesitaba, e invirtió, para que el agricultor creciera en su producción; en su productividad; en el área cultivada. Se tenía ese plan de ganar-ganar, con ganancias para los pequeños productores, ganancias para el silo y ganancias para la institución financiera, como se describe en el Cuadro 4.2. A los productores se les “bancarizaba” y tenían un buen record crediticio. Y, bueno, luego se fue replicando el modelo exitosamente a otros productos como sésamo, caña de azúcar, tabaco, café, stevia y la producción lechera.

Cuadro 4.2
Meta en el financiamiento de la cadena de la soja: ganar-ganar

Ganancias para los pequeños productores	Ganancias para el silo	Ganancias para la institución financiera
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso al crédito a través de una institución financiera (historial crediticio y bancarización del productor) • Reducción de dependencia con acopiadores de granos, silos u otros intermediarios. • Reducción de costos de transacción (créditos, pagos) • Capacitación con el fin de mejoras en la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se comparte el riesgo con la institución financiera. • Acceso a préstamos corporativos. • Fidelización de sus clientes a través de los servicios ofrecidos: capacitación, créditos a mejores tasas entre otros. • Seguridad en el traslado de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción y diversificación de los riesgos. • Nuevos segmentos en el mercado y región geográfica • Reducción de costos. • El aumento de <i>know-how</i> en préstamos agrícolas.

FUENTE. Teresa de Velilla. Presentación en el Seminario.

Existe, además, el gran reto de extender el modelo a otras actividades, como por ejemplo, ganadería menor, la producción de peces, pollos, cerdos, productos de autoconsumo, producción de algodón y producción de mandioca. Es importante agregar que, a partir del momento de trabajar y de conocer las necesidades del agricultor, de estar con ellos, se han creado productos; productos que le han permitido mejorar sus niveles de vida, incluyendo la calidad de sus viviendas. Se trata de una gran cantidad de productos de crédito; del pasivo, tarjetas de crédito y de débito y hasta muchos otros servicios, como cambio de moneda, transferencias, cobro de servicios e impuestos, entre otros.

4. Lecciones aprendidas

En cuanto a lecciones aprendidas y, a manera de conclusión, se desea resaltar los siguientes ocho puntos:

- a) La capacitación y el acceso a tecnologías adecuadas a nivel institucional, como principal herramienta del modelo sostenible actual (oficiales de crédito capacitados).
- b) Reclutamiento de oficiales en las zonas rurales.
- c) Desarrollo de un soporte adecuado en el monitoreo del proyecto, a través de informes gerenciales utilizados para el control (informes por sucursales, por región, por producto y por asesor de crédito).
- d) Alianzas estratégicas para la masificación de la experiencia.
- e) Adecuación de los cobros de préstamos a los ciclos productivos.
- f) Incentivo a la diversificación de los ingresos, a través de rubros o actividades productivas no tradicionales.
- g) La institución financiera debe contar con: (i) un sólido conocimiento del sector rural y (ii) una “red de sucursales” instaladas en las localidades productivas del país.
- h) El modelo es rentable porque se reducen los costos de transacción y se comparten los riesgos.

La diversificación de la producción del agricultor a través de distintas actividades económicas, es un punto importante para El Comercio que, de todas formas, no financia a agricultores con mono producto. La institución financiera ha hecho un trabajo; una inversión desde hace varios años y aun no se han conseguido todos los frutos posibles pero están seguros de que los van a alcanzar. Se necesita una alianza entre el sector privado de Paraguay y el sector público para que así, la Financiera El Comercio no afirme que llega a 84.000 clientes, sino que alcance a 150.000 clientes, para que realmente pueda tener el impacto social que Paraguay necesita y merece.

C. FIE Y EL CRÉDITO A LA CADENA PRODUCTIVA.

CONTRASTE CON LAS MICROFINANZAS URBANAS TRADICIONALES

Andrés Urquidi

El Banco FIE es una entidad consolidada en las microfinanzas urbanas de Bolivia y solo en los últimos años, se ha expandido hacia las zonas rurales. El financiamiento de actividades agropecuarias es aun más reciente y si bien es poco lo que representa dentro de la cartera de crédito, es muy importante para la institución y significa un hito que los encamina a incursionar en este nicho y a masificar las actividades de provisión de servicios financieros al sector agropecuario.

En las siguientes páginas se hará una breve presentación del Banco FIE, para luego describir el instrumento diseñado para el financiamiento de cadenas agrícolas de valor y algunas de sus aplicaciones. Se analizan también el

impacto en el mercado y las dificultades de la implementación de la metodología. Por último, se ofrecen algunas conclusiones y recomendaciones.

1. FIE

FIE se establece en Bolivia como ONG en 1985, con el propósito de brindar acceso al crédito a una población que estaba totalmente marginada y excluida de ese servicio en ese entonces. Nació con el crédito individual, cuando la tendencia en esa época era el préstamo grupal. Fue la primera institución en introducir el microcrédito individual. En 1998, se convierte en una entidad regulada, bajo la figura de fondo financiero privado (FFP) que, en Bolivia, es especial para las entidades de microfinanzas y que, a la fecha, permite realizar un número de operaciones muy similar al de los bancos.

Como entidad regulada, se pudo empezar a diversificar productos, no solo en la parte crediticia sino también en lo relativo a captaciones y, también, se inició un proceso de crecimiento y de expansión geográfica. En el 2010 se cumplen 12 años como entidad regulada, aniversario que los encuentra como una de las entidades líderes en Bolivia y a las puertas de convertirse, este mismo año, en banco y con la intención de atender el mismo nicho de microfinanzas pero ya con la figura de banco.

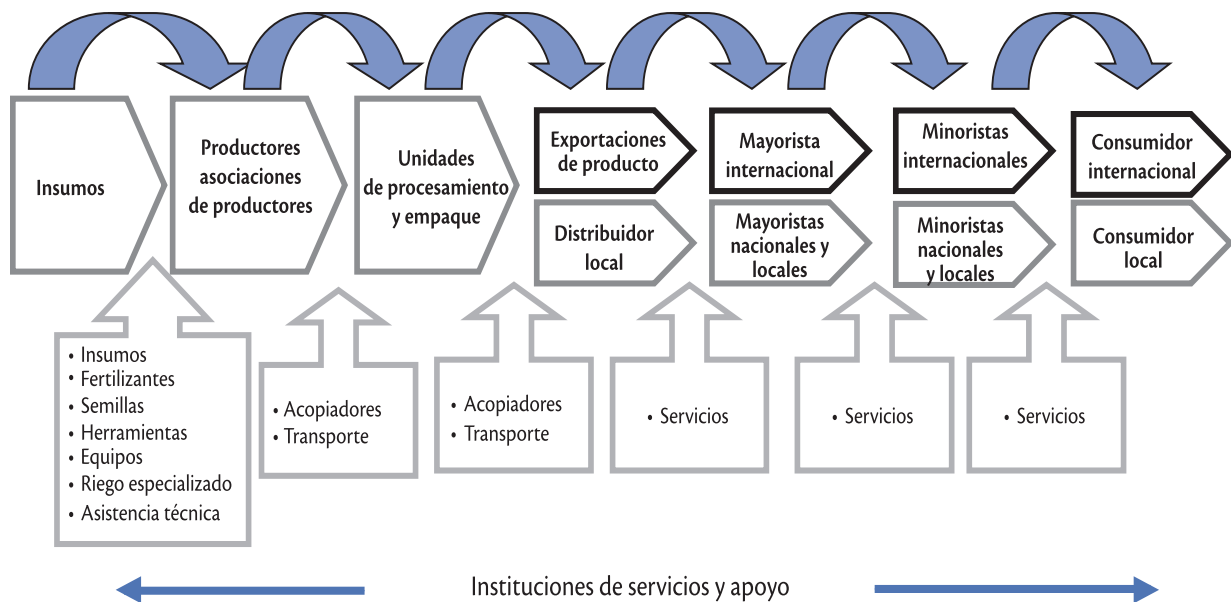
Ofrece, en la actualidad, una gran cantidad de productos de crédito, para micro, pequeña y mediana empresa, así como préstamos para otro tipo de clientela y necesidades. Dentro de estos últimos, se encuentra el crédito a la cadena productiva, que tiene dos años de operar y se explicará en la sección siguiente. Por el lado de las captaciones, existen distintos tipos de cuentas de ahorro y diversas modalidades de depósitos a plazo. También ofrecen servicios de remesas, giros a nivel local e internacional y realizan la cobranza de impuestos y tributos, a nivel nacional.

Actualmente, FIE tiene cerca de 130.000 clientes de crédito y con un crecimiento acelerado en los últimos años, a través de expansiones hacia nuevas zonas geográficas. Lo mismo ocurre a nivel de captaciones, donde poseen alrededor de 380.000 clientes. La cartera de crédito, a febrero del 2010, estaba en cerca de US \$316 millones. La cartera en riesgo, de un día en adelante, es de 1,1 por ciento. En cuanto a cobertura geográfica, FIE posee 132 oficinas, con cobertura en los nueve departamentos de Bolivia. Iniciaron en ciudades urbanas, se expandieron primero a ciudades intermedias o sectores peri urbanos y recién en la última etapa, están entrando a ciudades más rurales pero no netamente agropecuarias.

2. Financiamiento de las cadenas de valor

En el Diagrama 4.2 se presenta una serie de actores de la cadena de valor y las distintas necesidades que tienen. FIE ha desarrollado el crédito a la cadena productiva, justamente pensando en una estrategia de financiamiento a toda la cadena agrícola de valor, donde se atiende al cliente, no como un productor aislado, individual o la suma de productores individuales, sino como una cadena donde se articulan todos estos actores. Eso ha sido un cambio de enfoque importante respecto al microcrédito individual urbano, al desarrollar este producto.

Diagrama 4.2 Necesidades de los actores de la cadena de valor



FUENTE: Andrés Urquidi. Presentación en el Seminario.

Otro punto importante es que se ha integrado el financiamiento dentro de los puntos de interacción de estas cadenas. Se han aprovechado las relaciones existentes y que, de alguna manera, se convierten en garantías morales y se ha decidido trabajar con cadenas viables, que ya tenían mercados y demandas identificadas.

La estrategia para abrir agencias también se ha ajustado, como resultado del financiamiento de las cadenas agrícolas de valor. Normalmente, se iban abriendo agencias en función de actividades que ya conocían: comerciales o de servicios. Pero con el nuevo producto, se ha dado un giro en la visión de abrir las agencias, apuntando ahora a mercados donde están las cadenas consolidadas. Se han abierto, de esta manera, cinco agencias en zonas rurales, con un enfoque del todo diferente al que se tenía con anterioridad. Esta expansión responde a la estrategia comercial de crecimiento pero también a reducir el costo transaccional de los clientes. Siempre se deben mejorar las condiciones financieras pero, sobre todo, estar más cerca de los clientes para reducir sus costos transaccionales que, en montos pequeños, llegan a ser más importantes que una rebaja de un punto porcentual en la tasa de interés, por ejemplo.

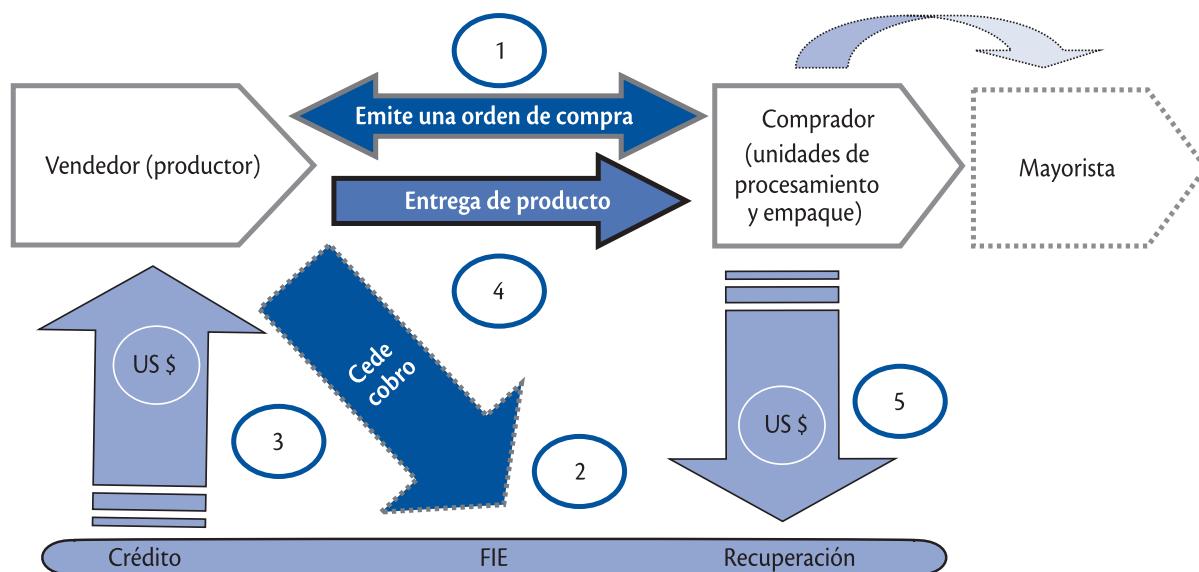
El producto o instrumento que se desarrolló para el apoyo de las cadenas productivas es el denominado financiamiento de órdenes de compra (*purchase order financing*), y se puso en operación en el trópico de los Yungas de La Paz y en la zona del Chapare, que son mercados donde existe mucho cultivo de hoja de coca. Las cadenas seleccionadas son cadenas, como se indicó, consolidadas o en proceso de consolidación, con demandas identificadas; en particular, se seleccionó café, palmito, banano, piña y algo de cacao. Esta innovación se ha hecho en una alianza estratégica con el proyecto ARCO (Actividad Rural Competitiva), financiado por la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos (USAID, por sus siglas en inglés). El proyecto ARCO ya venía trabajando en esas regiones, promoviendo el desarrollo alternativo, esto es, productos alternativos a la

hoja de coca. Se ha dado una sinergia interesante, donde ARCO ya conocía, de alguna manera, el mercado, mejor que FIE y esta institución de microfinanzas ha puesto los recursos para el financiamiento.

Como estrategia general, ARCO facilitaba las ventas a través de asistencia técnica que, básicamente, hacía la promoción comercial y buscaba la mejora en la calidad de los productos y, también, daba algunas donaciones para inversiones de más largo plazo. El papel de FIE es, más que todo, dar financiamiento solo para capital de trabajo; lastimosamente, de momento, solo a los actores de las cadenas que ya tienen una demanda y una oferta.

Este producto, básicamente, financia el pago a proveedores y otros costos que deben ser incurridos para el envío de una producción, a fin de satisfacer una orden de compra que ha sido emitida por algún comprador, que puede estar en el país o en el exterior; bajo este esquema, hay clientes de FIE que exportan (ver Diagrama 4.3). FIE se apoya en contratos y para otorgar el préstamo se exige un nivel de análisis de riesgo, tanto a nivel del comprador como del vendedor.

Diagrama 4.3 **Financiamiento de órdenes de compra: operativa básica**



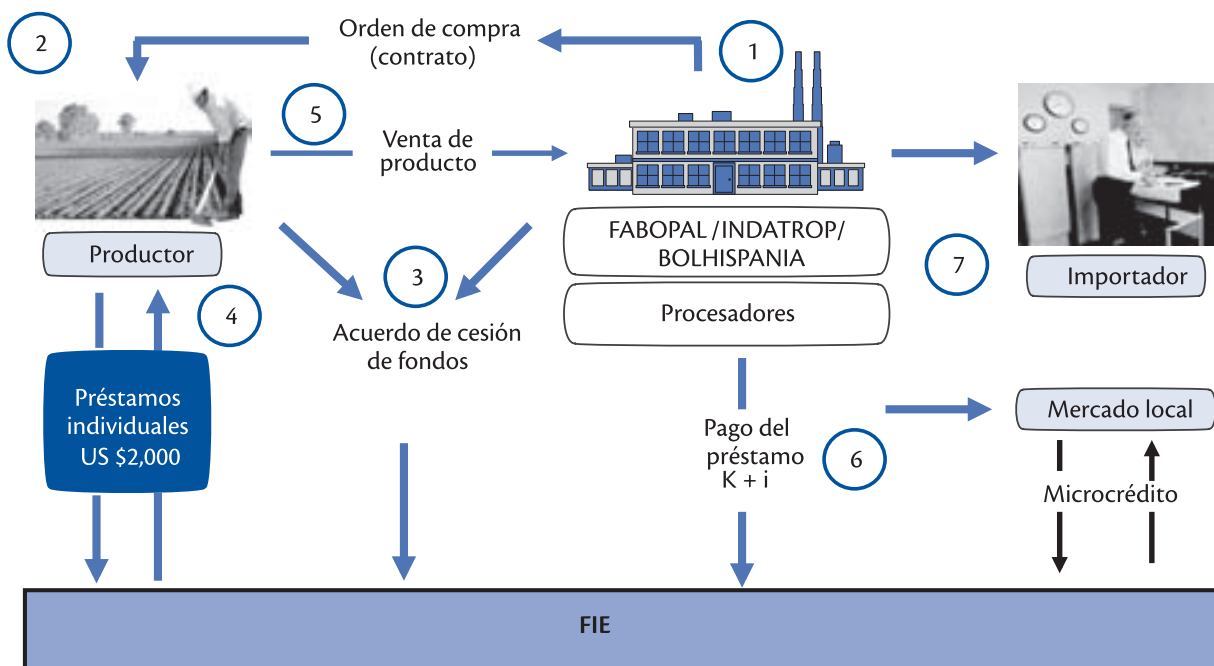
FUENTE: Andrés Urquidí. Presentación en el Seminario.

El Diagrama 4.3 describe el enfoque general del producto, donde hay un comprador que emite una orden de compra a un vendedor; en este caso se trata de acopiadores; unidades de procesamiento que están emitiendo una orden de compra a pequeños productores. El pequeño productor solicita un crédito pero se hace un acuerdo de cesión del cobro, por lo que el productor cede el cobro a FIE y este recibirá directamente el pago del comprador. Entonces, está basado en las cuentas por cobrar: una vez que se da la cesión, FIE procede al desembolso del crédito. Ha sido innovador en el sentido que se está utilizando una garantía que no era convencional para lo que se venía trabajando y permite tener, de alguna forma, una operación autoliquidable.

Este producto es muy flexible y puede ser utilizado en varias cadenas; ya se ha replicado con productores lecheros en el altiplano y también es interesante porque puede aplicarse en distintos eslabones de la cadena. Se utilizó, por ejemplo, con una asociación de pequeñas empresas y con una mediana empresa, una cooperativa que está exportando café. Entonces, es la misma lógica que el esquema general: hay una empresa del exterior; un importador que hace una orden de compra. La cooperativa solicita el préstamo a FIE, se hace un acuerdo de cesión del pago entre la empresa proveedora y el importador. FIE otorga el crédito y con ese dinero, la empresa puede pagar a los proveedores para la provisión de materia prima o completar los gastos que requiere para realizar la exportación. Y cuando el importador recibe el producto, realiza el pago directamente a FIE por la cancelación total de la venta. La institución de microfinanzas, obviamente, se queda con la parte que corresponde al capital más el interés por el tiempo transcurrido y deposita o entrega a la empresa el saldo.

El anterior es un ejemplo aplicado a nivel de la mediana o gran empresa que está exportando. En el Diagrama 4.4, se describe un ejemplo donde se da el crédito directamente a pequeños productores de palmito. En este caso, hay importantes empresas procesadoras y de empaque. Ellas emiten una orden de compra que, por cierto, no es individual, no es para cada transacción; existe un contrato anual de provisión de los productos a estas tres empresas y la lógica es la misma: con ese contrato, el productor solicita el préstamo, se hace el acuerdo de la cesión de fondos, se desembolsa y con la entrega del producto, FIE recibe el pago del préstamo, capital más interés, y se les da la diferencia. Posteriormente, estos procesadores realizan la exportación.

Diagrama 4.4 **Modelo de financiamiento de la cadena de valor del palmito**



FUENTE: Andrés Urquidi. Presentación en el Seminario.

Un comentario importante tiene que ver con la manera como se ha evitado el riesgo de que estos productores vendan el producto a otra empresa distinta al comprador con el se tiene el acuerdo. Estos tres procesadores, de alguna manera, actuaban como oligopsonio; fijaban un precio consensuado, nada por escrito, pero sí un acuerdo de caballeros. Pero, “por debajo de la mesa”, sí daban fungicidas u otro tipo de incentivos a los productores, sobre todo, a los más grandes, lo que hacía que sí tuvieran algún incentivo para irse con uno u otro de esos tres procesadores. Lo que se hizo, fue firmar un acuerdo con los tres que establecía que no importaba con cuál de ellos el productor había alcanzado el acuerdo inicial, si en la práctica le vendía a otra de las tres empresas, estaba reconocido dentro del acuerdo y el pago debería hacerse directamente a FIE. Así es como, de alguna manera, se ha disminuido ese riesgo.

3. Impacto en los mercados

Se ha pasado de un financiamiento directo por parte de los proveedores, a la intervención o al financiamiento a través de una entidad financiera; en este caso, regulada. Hasta entonces, solo había básicamente ONG operando. Con FIE, además de tener un mayor acceso al crédito, se han mejorado las condiciones en cuanto a tasas de interés y a garantías y, también, han tenido la posibilidad de acceder a mayores servicios; como entidad regulada puede brindar todos los servicios y no solo el de crédito.

Se ha generado una cartera en el financiamiento de estas cadenas de aproximadamente US \$3,1 millones de dólares a diciembre del 2009, con 332 operaciones. Se trata de un monto de préstamo promedio cercano a los US \$10.000 dólares, entre los pequeños productores y las medianas y pequeñas empresas. La principal cadena que se ha financiado ha sido la del café, con casi un 60 por ciento de los fondos. La cartera en riesgo es muy baja, cercana al cero por ciento y, en estas agencias que se han abierto con un enfoque distinto, de igual forma se han generado carteras de microcrédito, financiando actividades comerciales o de servicios.

4. Dificultades en la implementación del proyecto

Están, en primer lugar, las dificultades ya conocidas para operar en el área rural: el acceso, la imposibilidad de utilizar ciertas garantías, la falta de servicios básicos, sobre todo el tema de comunicaciones. FIE opera en línea y para que los depósitos estén en línea, se tienen que hacer importantes inversiones en comunicaciones satelitales y ese tipo de gastos son bastante altos.

Otros dos temas que tal vez han sido los más significativos: el riesgo político en estas zonas y la falta de personal capacitado. Desde que asumió funciones la Administración Morales, la cooperación de los Estados Unidos no ha sido muy bien vista, por lo que se ha trabajado con mucha independencia del proyecto ARCO de USAID. Si bien nos han dado mucha inteligencia de mercado, se ha entrado como FIE y los préstamos y el fondo de los préstamos es netamente de FIE. En cuanto al tema del personal, el enfoque de las entidades de microfinanzas es contar con operaciones muy descentralizadas: un jefe de agencia es un puesto clave para FIE y ha sido muy difícil encontrar este tipo de personal. En algunos casos, varios funcionarios que trabajan en las ciudades se ofrecieron para irse a estas agencias con tal de ascender pero, ya estando en el campo, pedían volver a la ciudad porque no podían acostumbrarse.

Un cuarto tema fue todo el trabajo para generar la credibilidad institucional de FIE; era algo nuevo para todos. Se entablaron relaciones con los actores más importantes de las zonas: líderes sindicales, autoridades, asociaciones y empresas constituidas; en esta línea, se recibió apoyo de ARCO en inteligencia de mercado. Por último, con el fin de brindar una oferta amplia de productos a los agricultores, se trató de generar una cultura de ahorro, aunque con mucha dificultad para atraer depósitos.

5. Conclusiones

La conclusión más importante es que el financiamiento a las cadenas de valor es un instrumento adecuado para reducir el riesgo, los costos de transacción y, sobre todo, mejorar el acceso a servicios financieros en esas cadenas.

Otra conclusión se refiere al debate que se recoge en los capítulos anteriores, acerca de la reticencia de las entidades financieras para ir a zonas rurales, en particular, aquellas como FIE que nacieron como una organización de microfinanzas netamente urbana. Lo principal es tener una visión social y de desarrollo; con este compromiso, sí se dio ese paso en FIE pero bajo la condición de que las operaciones en las que se vaya a participar tienen que ser rentables y autosostenibles. Está sobre el tapete la discusión de si, en un inicio, se pueden tener subsidios cruzados; que el área urbana subsidie al área rural pero en el mediano y largo plazo, “sí o sí”, se debe pensar en operaciones sostenibles.

Sí se tiene que pensar en diversificar el riesgo, evitando concentrarse en ciertos sectores o cadenas. Empezar con algo sencillo ha sido muy importante; algo sencillo que ha funcionado. Con esa experiencia inicial como punto de partida, luego se ha replicado a nuevas cadenas y se ha escalado a más operaciones.

Y, por último, otros temas importantes a considerar son: el entorno socio político y el papel de los subsidios que hay en la zona. Si es una zona donde hay mucho subsidio, donde es difícil competir, queda la duda de si se puede trabajar con la gente, si se les puede concientizar sobre sus responsabilidades como deudores. Muchas veces es difícil lograr que los productores vean la diferencia entre lo que es dinero estatal de donación, versus dinero privado que proviene de los ahorrantes.

D. EL BANCO DO BRASIL Y EL FINANCIAMIENTO AL “AGRONEGOCIO”

José Carlos Vaz

La agricultura brasileña exhibe no solo grandes volúmenes de producción sino, además, un posicionamiento inigualable a nivel mundial producto de una antigua tradición agropecuaria, de la alta productividad alcanzada en las últimas décadas y de una serie de programas estatales de apoyo al sector, en particular a los “agronegocios” y a las pequeñas explotaciones familiares. El Banco do Brasil es una pieza clave en este engranaje de asistencia al sector agropecuario, también con cifras que impresionan. En esta sección, se hace una rápida

referencia a las actividades del Banco; se da una idea de la magnitud y liderazgo del sector agropecuario y, por último, se entra de lleno al tema del financiamiento, resaltando varios temas de importancia.

1. Banco do Brasil

El Banco do Brasil es un banco estatal brasileño con doscientos años de existencia. Inicialmente, fue el banco central de Brasil y hoy funciona como agente de comercio nacional, de comercio exterior y de crédito rural. En los últimos 15 años se ha dedicado más a una actuación comercial igual a la de los demás bancos comerciales brasileños y, en ese sentido, está sujeto a las mismas regulaciones de actuación bancaria que tienen todos los demás intermediarios financieros bancarios.

La cartera de crédito asciende a R\$ 285,5 mil millones (aproximadamente US \$167.000 millones, a diciembre 2009), lo que representa cerca del 24 por ciento de la cartera de crédito total del sistema financiero de Brasil; activo total de US \$402.000 millones y depósitos de US \$192.000 millones. Posee 54,2 millones de clientes, atendidos a través de 5.000 sucursales en Brasil y 30 en el exterior; 104 mil empleados contratados por concurso público y 43.772 cajeros automáticos (ATM).

El Banco do Brasil también ha financiado los negocios agrícolas brasileños, en función de su razón histórica como agente del gobierno para la implementación de políticas de crédito rural y ha utilizado diversas experiencias y metodologías de trabajo para llevar servicios financieros al sector agropecuario y a las familias rurales. Actualmente, es responsable del 59 por ciento del crédito rural bancario del país.

La cartera de crédito agrícola y agroindustrial del Banco es de alrededor de 67.000 millones de reales que son, aproximadamente, US \$39,4 mil millones. Cerca del 60 por ciento de la producción de granos que tiene Brasil, la financia directamente el Banco do Brasil. La institución tiene más de 1.640 agencias pequeñas que operan el crédito rural, que atienden a cerca de 1,4 millones de pequeños productores rurales, individuales y familiares y tiene una aseguradora financiera que atiende los seguros rurales del país.

Esa actuación fuerte que el Banco do Brasil tiene en el área rural, permite que se mantengan agencias de atención rural en el interior del país, en un número bastante superior a otras entidades financieras dedicadas al crédito rural. Esto hace posible atender negocios bancarios en el interior del país en todas las áreas de actividad económica.

2. El sector agropecuario brasileño

La agricultura brasileña es altamente diversificada y compleja. Brasil es el mayor productor mundial de café y, en esa situación, están también el zumo de naranja, la caña de azúcar y la carne bovina (ver Cuadro 4.3). También está en los primeros lugares en relación con varios otros cultivos.

Cuadro 4.3

Brasil. Posicionamiento en la producción y comercialización mundial de alimentos

Producto	Lugar a nivel mundial		Porcentaje del comercio mundial
	Producción	Exportación	
Café	1º	1º	28
Zumo de naranja	1º	1º	86
Carne bovina	1º	1º	31
Caña de azúcar	1º	1º	39
Soja	2º	2º	36
Carne de pollo	2º	2º	44
Maíz	2º	2º	13
Carne porcina	3º	3º	10
Algodón	4º	4º	5

FUENTE: José Carlos Vaz. Presentación en el Seminario.

Hay poco más de cinco millones de propiedades rurales, equivalentes a 330 millones de hectáreas, con gran diversidad de tamaños, desde pequeños productores que tienen pequeñas parcelas hasta empresas jurídicas que tienen propiedades rurales, de al menos, 29 hectáreas cada una. Se estima que existen 16,7 millones de personas en la actividad agropecuaria, entre productores rurales, sus familias y empleados temporales o permanentes.

En la región sur del país se tiene una agricultura altamente diversificada con tierras bastante fértiles; son pequeñas propiedades de actividad tradicional familiar, con una estructura cooperativa bastante eficiente y muy fuerte, que se ha venido posicionando en la actividad “agroproductiva”, de comercialización y, también, a nivel de la agroindustria.

3. Finanzas rurales

Sin duda, estas circunstancias del sector agropecuario brasileño atraen a todos los agentes financieros. Según la región, hay distintos tipos de cultivos, características de las explotaciones agrícolas y necesidades de financiamiento. Por ejemplo, en la región sureste existe un predominio de medianos y pequeños productores familiares; se trata de pequeñas propiedades: cafetales antiguos; de producción de leche con antiguas técnicas menos modernas y un sistema cooperativo en proceso de regulación.

Hay zonas en que se producen actividades agropecuarias primarias pero también etanol, sin bases empresariales. La producción de etanol y azúcar es una operación que puede ser aprovechada de gran manera para la generación de energía eléctrica, con una actividad empresarial completamente diferente a la de las actividades productivas rurales referidas. El centro de Brasil está dominado por grandes propiedades y productores medianos que producen algodón, soja y millo. Esos productores, básicamente, utilizan financiamiento propio y de los

compradores. Hay, también, pequeños productores que van a necesitar mucha ayuda técnica y otros que tienen problemas de abastecimiento de agua.

Cerca del 35 por ciento del crédito proviene de los bancos y el restante, es financiamiento de las compañías comercializadoras y de los otros productores rurales. Los métodos que los grandes productores utilizan son, básicamente, el financiamiento entre ellos y, sobre todo, algunos bancos internacionales que vienen siendo los actores principales en el financiamiento de los grandes productores brasileños. Un apoyo importante en el financiamiento rural es un catastro altamente automatizado que se comunica con todos los sistemas de inversión y de crédito del país y que permite analizar dónde tomar un riesgo para un cliente de crédito rural. Además, se tienen convenios con cerca de 3.000 empresas de extensión rural que hacen todo el acompañamiento y asesoramiento a los productores rurales en los procedimientos productivos. Otros programas de apoyo al financiamiento rural que merecen ser resaltados son:

- i. *PRONAF*. Un caso social especial en el Banco de Brasil es el programa de crédito para la familia rural, conocido como PRONAF. Es un crédito oportuno para aquellos productores que tienen necesidades de financiamiento y que, actualmente, alcanza a cerca de 1.300 grupos familiares en préstamo de mediano plazo, para que ese crédito sea utilizado en inversiones de compra de maquinaria y equipo. En el Capítulo 3, Rosalino Luiz Alba se refiere, en detalle, a esta experiencia.
- ii. *Asistencia técnica*. En Brasil, la asistencia técnica es una práctica muy común de los productores y es gratuita y asegurada por la legislación. La situación depende de la estructura de las empresas que el Estado atiende. La gran mayoría de los productores la utilizan, como por ejemplo en el PRONAF. Un propietario de tierras usa una serie de insumos de asistencia técnica y las cooperativas, principalmente, son las que más aprovechan esa asistencia técnica gratuita. Los pequeños productores, aquellos que están estabilizados y que actúan en un proceso de integración, usan asistencia técnica, tanto en las empresas como en las cooperativas. Un gran desafío para Brasil son los pequeños productores familiares, para los cuales se han aprobado nuevos instrumentos, como por ejemplo, aplicar recursos, directamente, para contratar empresas privadas de asistencia técnica para suplir la deficiencia de las empresas estatales establecidas.
- iii. *Seguro rural*. El seguro rural es regulado por la legislación federal que establece unos tratamientos tributarios a favor de las aseguradoras. El Banco do Brasil tiene dos tipos de seguro de protección: un seguro estatal público que es el PROAGRO y un seguro privado. El seguro estatal de PROAGRO es para pequeños productores; es un seguro que garantiza la liquidación del financiamiento si el productor no pueda pagarlo. En el momento en que un pequeño productor toma un crédito, se le asegura a través de PROAGRO. En el caso de los pequeños productores, tienen que hacerlo en forma obligatoria. Los pequeños productores que toman un crédito en PRONAF, por ejemplo, deben tomar este seguro estatal que está subsidiado y debe ser cubierto por el Tesoro Nacional. Cuando se produce un siniestro, debe de ser comunicado a su agente financiero y a todas aquellas empresas que sean afectadas; una vez comprobado que, efectivamente, existió una pérdida, se hace una valoración y se presenta al agente financiero y a los bancos y se hace una distribución de cuánto del financiamiento será cobrado al productor y cuánto al Tesoro Nacional.

El seguro privado, por su parte, puede usarse tanto para inversiones financiadas externamente o con recursos propios del productor o recursos que se prestan entre los productores. Cuando estos grandes productores toman un préstamo no son obligados a estar adscritos al seguro agrícola PROAGRO o Seguro Rural. Pero no es el caso del Banco do Brasil, donde sí se exige estar adscritos a PROAGRO. Los costos de seguro agrícola varían entre 8,0 y 12,5 por ciento anual, con un subsidio del Gobierno de alrededor del 50 por ciento.

Existen cerca de 15 aseguradoras en el país que ofrecen seguros agrícolas. Ellas, junto con el Banco do Brasil, anualmente presentan al Ministerio de Agricultura un programa de seguros y el seguro debe ser aprobado por la Agencia Federal de Seguros y por el Ministerio de Agricultura, que define cuánto subsidio habrá para cada cultivo. Ese subsidio será cobrado directamente, por la aseguradora. Una práctica de estos seguros rurales es que en el registro se establece un premio; sobre ese premio, ya se ha deducido el subsidio del productor.

- iv. *Competitividad.* El crédito rural de Brasil tiene un papel muy fuerte en la localización y usos de tecnologías productivas. En la década de los años 1970, cuando el crédito era altamente subsidiado, las tasas de interés eran negativas en términos reales. Ese financiamiento permitió un desarrollo tecnológico en varios cultivos como fue el caso directo de la soya y el millo, que luego llevó a una gran expansión de la producción agropecuaria brasileña en el sur. Fue un crédito con muchos factores de inducción de tecnología y competitividad en la década de los setenta. En la década de los ochenta, el Estado brasileño entró en colapso financiero con todas esas políticas agrícolas y se afectó al sector. En la década de los noventa, se dio un perfilamiento de ciertas líneas que fueron adoptadas por otros bancos y ahí surgió un sistema privado de financiamiento que se complementa con el crédito rural; un sistema privado que favorece a los proveedores de insumos. Se llegó, de esta manera, a una agricultura empresarial brasileña de grandes productores que trabaja con muy pocos subsidios de crédito y con propiedades bastante maduras en aplicaciones tecnológicas y que avanzan con mucha fortaleza.

En el caso de los pequeños productores, estos sí utilizan mucho crédito rural subsidiado y muchas tierras de las cooperativas. Existe un desafío de cambiar esos patrones metodológicos de estos agricultores pequeños de Brasil pero ello no será vía crédito sino vía asistencia técnica; una asistencia técnica fuerte a través de la infraestructura de sus asociaciones, así como mediante la creación de sistemas integrados de comercialización que les pueda permitir alcanzar contratos ya sea a través de uno de sus compañeros de cooperativa, o directamente, con empresas procesadoras o exportadoras.

En general la agricultura brasileña presenta una buena y competitiva estructura de costos y alta eficiencia porque tiene relativamente pocos subsidios y mucho acceso a recursos naturales. La tecnología es básicamente consecuencia de su rendimiento y eficiencia y la tradición ya histórica, clásica, en la producción agropecuaria, que ha llevado a altos niveles de eficiencia. En la década de los años 2000, además, ha habido un fuerte componente de cambios económicos y con un moneda bastantepreciada frente al dólar. Se necesita mucha tecnología para poder administrar muy bien los costos y trabajar eficientemente con los recursos naturales, para no perder esas reservas que necesitarán las generaciones futuras.

E. BANCOESTADO MICROEMPRESAS EN CHILE. DE LA “INVISIBILIDAD” DE LOS BANCOS A LA “CO-CREACIÓN” CON EL CLIENTE

Héctor Pacheco

La última sección de este capítulo se inicia con una provocación directa al lector, para ponerlo a pensar, con las opiniones del autor, acerca de tres temas que generaron discusión en el primer día del Seminario, controversia que se plasma también en los capítulos anteriores:

- a) **Tasas de interés altas.** ¿Por qué los bancos cobran tasas de interés tan altas? Porque los bancos hablan de comercio justo pero se quieren llevar la ganancia del comercio y de la producción que hacen los pequeños productores agrícolas; por eso tienen tasas tan altas y lo que ocultan los bancos detrás de la tasa de interés es su ineficiencia. No son capaces de poder mejorar sus productos; sus sistemas, procesos, sus sistemas de evaluación de tecnología y evaluación de riesgo, sus modelos de atención, sus modelos de venta, sus sistemas de información. Como son ineficientes en eso, le cargan el precio al cliente y se llevan una buena parte de la tajada de lo que produce el agricultor. Esa es la realidad a partir del conocimiento de todos los países de América Latina, incluso en Chile.
- b) **Atención del sector agropecuario.** ¿Por qué los bancos no atienden al sector agropecuario? Porque los bancos tienen problemas: quieren que los clientes se adecúen a las necesidades del banco y no se dan cuenta que los bancos tienen que adecuarse a las necesidades de sus clientes. Por eso no los atienden. La experiencia muestra que, en general, a los bancos y a las instituciones financieras que les va bien, como FIE y la Financiera El Comercio, que son dos grandes ejemplos que se describen en este capítulo, se adecúan a las condiciones de los clientes y son capaces de poder reestructurar toda su función, su modelo con base en las particularidades y los procesos en los que los clientes son capaces de poder interactuar. Esa es la esencia. El paradigma que indica que no hay que atender a los productores agrícolas porque el riesgo es alto es mentira. Aquí se tiene el ejemplo de FIE, con cartera en riesgo menor al uno por ciento; se tiene el ejemplo de la Financiera El Comercio, con cartera en riesgo, a más de 30 días, menor al tres por ciento. En el caso del Banco del Estado, está entorno al dos por ciento.
- c) **Servir a la microempresa urbana.** Y por último, ¿cuál es la gracia de atender solamente al mundo de la pequeña producción agrícola y no también al mundo de la microempresa urbana?, como en el caso del BancoEstado Microempresas y su esfuerzo permanente de innovación y de cercanía con el cliente. La actividad diaria recoge experiencias asombrosas en el vivir y en el actuar de los microempresarios. Se puede comprender y aprender de ellos; se pueden generar oportunidades de cercanía y de acompañamiento. Al final, el Banco se termina enamorando de sus clientes, de los productores agrícolas, de los pescadores artesanales, de los transportistas, de los comerciantes, los pequeños artesanos. Hace 13 años, cuando se fundó el programa de microempresa dentro del Banco, el autor y otro funcionario establecieron una condición que provoca mucho orgullo y que, hasta la fecha, han cumplido sus 1.050 empleados: ninguna de las personas que trabajan en el BancoEstado Microempresa ha podido ingresar a trabajar en este programa si no ha sido previamente entrevistado, seleccionado y aprobado por un cliente y vive, durante dos días, en un negocio, en un predio agrícola, en una caleta de pescadores, en una garita de transportistas,

compartiendo y viviendo esa experiencia; al final de ese proceso, el cliente hace una evaluación y solo si lo aprueba, puede entrar al Programa.

Entrando a la presentación, la primera sección hace una descripción del sector agropecuario de Chile y su posición en las tendencias agrícolas internacionales, luego se examinan los desafíos para la microempresa agrícola chilena, se describen los desafíos para las microempresas en este país, la evolución del programa de financiamiento agropecuario del BancoEstado Microempresas, sus productos y los procesos de las cadenas agrícolas de valor en que participa.

1. Chile y las tendencias agrícolas mundiales

Este país tiene 17 millones de habitantes, un crecimiento anual del PIB de cuatro por ciento y una tasa de desocupación del nuevo por ciento. Posee 1,500.000 microempresas, aproximadamente y de estas, un poco menos de 180.000 son productores del mundo de la agricultura. Aportan, con el 50 por ciento de la masa laboral, el 97 por ciento de las empresas del país pero solo constituyen el 3,2 por ciento del producto interno bruto. O sea, la desigualdad sigue estando de igual manera no solo en Chile, sino también en América Latina. El mundo rural corresponde a 2,8 millones de personas y un nivel de exportaciones de US \$11.000 millones y resulta importante recordar esa cifra porque Chile estableció, años atrás, el desafío de ser una potencia alimentaria a nivel mundial; en 1999 estaba en el lugar 27 en el mundo; para el 2004, estaba dentro de las primeras 25 naciones y al final del 2009, es el número 17. Para el año 2020 se aspira a ser el octavo país productor de alimentos del mundo. Ese es el desafío.

¿Cuál es la tendencia mundial de alimentos? En materia de obesidad, en los Estados Unidos, por ejemplo, en 1985 las estadísticas disponibles mostraban ocho estados con niveles de obesidad de entre 10 y 14 por ciento y el resto tenía cifras por debajo del 10 por ciento. Cinco años después, en 1990, ya eran 32 estados que tenían un nivel promedio de obesidad en ese rango. Para el año 2000, solo había un estado con ese nivel de obesidad, y todos los demás habían sobrepasado ese rango y estaban ubicados en categorías de entre 15 y 24 por ciento. En el 2003, 14 estados mostraban un nivel promedio de obesidad de entre 15 y 19 por ciento, el resto mostraba un promedio de entre 20 y 24 por ciento, con excepción de cuatro estados que ya estaban en la categoría de mayor o igual a 25 por ciento de obesidad.

Lo interesante de esto es que la producción agrícola debe coincidir con la demanda, como lo indica Ken Shwedel en el Capítulo 1 y las personas están demandando ahora sí alimentos sanos y, en esta línea, ha tomado auge la dieta mediterránea con su impacto positivo a nivel de disminución del cáncer, del Alzheimer, enfermedades coronarias y muerte en general. Chile está dentro de las cinco zonas mediterráneas del mundo, ubicadas entre los 30 y 45 grados de latitud, al oeste de los continentes, con inviernos húmedos y veranos secos, al igual que California, Sudáfrica y la zona suroeste de Australia. El 87 por ciento de alimentos exportados por Chile, corresponde a alimentos mediterráneos. Por otra parte, este país prácticamente no tiene límites con pasos fronterizos, salvo Perú y Bolivia en zonas muy pequeñas y eso le da una protección en el sentido de que no hay problemas fitosanitarios, zoonos, problemas de pestes, problemas de enfermedades. La producción agrícola se puede hacer en espacios de inocuidad y eso es relevante para que un pequeño productor agrícola quiera producir y aportar a la cadena de valor del ciclo comercializador, sobre todo, en el mundo de las exportaciones.

2. Desafío para las microempresas agrícolas chilenas

El desafío para el BancoEstado Microempresas es contribuir para que Chile sea una potencia microempresarial en materia de alimentos. Lo asombroso es que el 20 por ciento de los productos alimentarios en Chile se producen en la micro y pequeña agricultura. Por lo tanto, Chile nunca podrá ser una potencia alimentaria mundial, no podrá ser nunca un octavo lugar en el mundo en el año 2020, si no es capaz antes de ser una potencia en el mundo de la pequeña agricultura.

¿Cómo ha contribuido el Banco con eso? Actualmente financia más de 70.000 clientes con un valor de cartera superior a los US \$500 millones. Algunas características de su enfoque que vale la pena destacar son:

- a) Ejecutivos especialistas agrícolas trabajando en el terreno
- b) Tecnología especializada de evaluación de riesgo.
- c) Articulación con todas las instituciones que participan de los procesos.
- d) Productos y servicios acorde al ciclo productivo y comercializador.
- e) Oferta comercial integral (negocio y familia).
- f) Endeudamiento responsable hacia los clientes.
- g) Contribución a la inclusión, desempeño social y cuidado del medio ambiente.

Conviene resalta que los ejecutivos están permanentemente en el terreno, con sucursales móviles, incluso, participando en ferias. Los ejecutivos son especializados; solo atienden a productores agrícolas a través de una tecnología especializada, aportando al proceso de la cadena de valor mediante un enfoque articulado.

3. Evolución del programa en el BancoEstado Microempresas

¿Cuál ha sido la evolución del programa? Ha cambiado desde la atención individual, al aporte de valor al proceso productivo comercial y social que vive el microempresario. Eso es lo que ha pasado. Se estaba en una relación lineal, uno a uno, de la institución financiera con el cliente, en la que este demandaba servicios y se le otorgaban soluciones. Desde hace un par de años, el Banco inició un cambio de atención a los clientes y, hoy, se encuentra en el proceso de la cadena.

¿Qué es lo que se ha hecho? En primer lugar, darse cuenta que hay una base de comprensión y que tiene que ver con entender a los clientes como parte de un proceso sistémico. No están solos y no solo están en una cadena, sino que están insertos en un conjunto de relaciones, como se describe en el Diagrama 4.5, en el que solo se presentan algunos de los actores y, si se resaltaran con líneas los vínculos entre el financiamiento y los actores, habría prácticamente una red que cubriría el diagrama completo. Por eso en el Banco se prefiere hablar de redes de valor, en vez de cadenas. Lo espectacular es que las instituciones financieras participan en todos los vínculos y con todo tipo de actores, como ahí se puede apreciar; desde instituciones públicas de fomento, proveedores de insumos y equipos, hasta empresas de trazabilidad (rastreadibilidad), empresa certificadora de calidad y los sistemas financiero y social.

Diagrama 4.5 **BancoEstado Microempresas. Comprensión sistémica del proceso de encadenamiento**

FUENTE: Héctor Pacheco. Presentación en el Seminario.

El Banco es parte de una gran red de valor para el agricultor o la agricultora. Pero la relación con él o con ella no solo puede ser una comprensión individual; eso no es suficiente. La oferta debe considerar la integralidad y las múltiples necesidades de los clientes. El valor está en adecuar los productos a las necesidades de ellos y no ellos a las del Banco y se debe aportar y apalancar para que sean más competitivos y mejoren su calidad de vida. No solo es necesario hablar del tema de productividad, porque si un agricultor está metido en la cadena de valor, mejora su productividad, produce más alimentos pero si se enferma o queda cesante, que el sistema de salud lo proteja y pueda, como el empleado promedio, pensionarse a los 65 años, en vez de lo común que ocurre en toda América Latina, que el agricultor va a seguir trabajando hasta los 80 u 85 años o hasta su muerte. En Chile, con las reformas introducidas por la Administración Bachelet, los trabajadores independientes –productores agrícolas, pescadores artesanales, los productores de manufactura, los taxistas–, pueden tener seguridad laboral, previsión, salud y un sistema de pensiones digno. Es decir, pueden de alguna manera mejorar su calidad de vida. Y el Banco aporta a eso porque articula financieramente estos beneficios del Estado hacia los clientes.

4. Productos y procesos

¿Cuáles son las principales líneas de trabajo que tiene el Banco? En el mundo agrícola están: financiamientos de insumos, materias primas, inversiones de equipos, todos las que ustedes conocen, todos los que ustedes se puedan imaginar (ver Cuadro 4.4). Lo mismo, un conjunto de soluciones para el mundo de la familia: ella o él y los hijos, su entorno familiar, sus futuras generaciones. Porque hay financiamiento no solamente para el cliente, sino también para los hijos de los clientes, hombres o mujeres. Interesan, por ejemplo, los temas de la seguridad social, la protección social y la seguridad laboral.

Cuadro 4.4

BancoEstado Microempresas. Productos para los clientes de las redes de valor

	Producto
1. Financiamiento actividad	1. Insumos y materias primas 2. Inversiones equipo y maquinaria 3. Compra de tierra 4. Obras de riego 5. Buenas prácticas agrícolas 6. Proyectos de asociatividad 7. Recuperación de suelo degradado 8. Emergencias climáticas 9. Reconversión productiva 10. Certificación de calidad
2. Financiamiento familiar	1. Mejoramiento o adquisición de vivienda 2. Educación para sus hijos 3. Protección laboral 4. Seguridad social 5. Acceso previsional 6. Acceso a salud
3. Medios de pago	1. Cuenta familia 2. Cuenta protección electrónica 3. Cuenta corriente 4. Tarjeta de crédito familia-proveedor 5. Tarjeta proveedor-líneas diferenciadas
4. Seguros	1. Agrícola 2. Salud cliente familia 3. Previsión y futuro 4. Vida y asistencia 5. Actividad protegida 6. Protección laboral accidente 7. Riesgos de la actividad

FUENTE: Héctor Pacheco. Presentación en el Seminario.

En materia de medios de pago existen cuentas asociadas a la familia, cuentas asociadas al negocio, cuentas asociadas al proveedor, cuentas propias, entre otras. En materia de seguros: seguros vinculados al tema de la salud, a la actividad productiva, seguros de asistencia, de vida.

Procesos en que participa el BancoEstado

Más que pensar en productos individuales, lo interesante es pensar en la relación del cliente con el Banco, a partir de la articulación que el segundo puede hacer, como institución financiera, hacia esa relación. Si se puede entender que es una red, que el cliente interactúa hacia adelante, hacia atrás, hacia arriba, hacia abajo con un conjunto de otras instituciones, resulta fácil poder construir todos los productos financieros que ustedes se puedan imaginar. Así como existe, por ejemplo, el que nos mostró FIE, en donde una institución puede vincularse financieramente con un proveedor, un productor y un canal de distribución. La gracia está, además, en cómo la institución financiera es capaz de aparecer invisible frente a esa relación. Se podría, por ejemplo, llegar a un acuerdo de pago cuando el productor entrega a la agroindustria la producción: el agroindustrial paga al banco porque el cliente dio un mandato y la diferencia se la lleva el cliente porque es el margen que él obtiene de utilidad de la producción que él obtuvo. Pero el punto está en cómo hace el proceso operativo y el diseño del modelo de atención para que ese productor no tenga que estar viniendo todos los días a la oficina y para que su principal actividad sea la actividad productiva y no la actividad financiera ni de información ni de otras relaciones. Entonces, ahí surgen las posibilidades de poder construir, reitero, cuentas, productos, servicios interesantes.

Para la relación del agricultor con proveedores, por ejemplo, se puede pensar en: facilitar la entrega de insumos a través de un financiamiento expedito, inversión en maquinaria mediante convenios, mejora de infraestructura, tecnificación del riego, inversión en tecnologías limpias y mejora de infraestructura.

5. Conclusiones y recomendaciones

A riesgo de ser reiterativo, es importante insistir en tres grandes conclusiones que se indican a lo largo de esta última sección, las que a la vez sirven de recomendación para las instituciones financieras que quieran dar un acompañamiento adecuado a sus clientes en las redes de valor.

- a) *El agricultor como parte de un proceso.* El tema de poder comprender al agricultor como parte de un proceso que tiene que ver con aspectos comerciales, productivos, sociales, culturales y también familiares, no solamente productivos. La cadena de valor no solamente es un proceso que está vinculado a la actividad económica productiva, sino a la actividad de género, a la actividad étnica, a la actividad social, a la actividad cultural, a la actividad territorial, entre otras.
- b) *Invisibilidad de los bancos.* Lo segundo es que los bancos tienen que entender que ahí hay múltiples relaciones, procesos, informaciones, pasos, transferencia de conocimientos y deben “**ser invisibles**” para poder aportar efectivamente en esa cadena o en esa red. Los bancos no tienen que ser los principales actores; deben estar detrás, al servicio de todo este proceso.

- c) *“Co-crear” productos con los clientes.* Y, por último, lo que se ha aprendido tiene que ver con un proceso propio del BancoEstado Microempresas en el que, inicialmente, la institución empezó a construir todos sus modelos, los servicios, los productos para los clientes. Después se dieron cuenta de que no era suficiente eso y lo empezaron a hacer “desde los clientes” pero luego también se dieron cuenta, hace algunos años, que tampoco es suficiente hacer cualquier modelo o producto o servicio desde los clientes, sino que hay que hacerlo con los clientes y, de ahí, viene la propuesta de **saber “co-crear” con los clientes**: el desafío que la organización se ha planteado.

Los procesos y los productos pueden ofrecerse de manera compleja, con tecnología de punta, usando cuentas electrónicas, internet, tarjetas inteligentes, una cuenta electrónica asociada a un POS, donde el cliente cada vez que necesita retirar insumos va deslizando a través del POS esa tarjeta y la tarjeta inteligente identifica el POS a través de una dirección en la IP y le permite darse cuenta quién es el proveedor que estará entregando insumos. O un botón de pago, instalado en una empresa agroindustrial, donde el mismo productor que le compra o le vende a esa agroindustria, activa el botón de pago y por medio de una transferencia electrónica se comunica con el Banco para que las aprobaciones de las líneas de financiamiento sean en línea. Todo esto lo hace el BancoEstado Microempresas, pero también tiene otros modelos sencillos, donde a través de papeles dejados en los tarros de entrega de leche, envía toda la correspondencia a su cliente. No importa la mayor o menor complejidad, sino que la institución financiera sea consciente de esa red de relaciones de los clientes y de la necesidad de hacerse invisible y de facilitar los procesos. Esa es la adecuación que se debe hacer del producto, del sistema a las condiciones de los clientes.

5

METODOLOGÍAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR Y DE SU FINANCIAMIENTO

*Mario Miranda, Lorna Grace, Beate Weiskopf,
Ruth Junkin, Geoffrey Chalmers y Manuel Miranda*

En este capítulo se examinan, de manera aplicada, esquemas de capacitación u otras herramientas que fortalecen la operación y el financiamiento de las cadenas y disminuyen sus riesgos. Se presentan, desde sofisticados seguros de índice usando como base información sobre el fenómeno climatológico de El Niño, hasta la aplicación de la tecnología de información y comunicación para facilitar esquemas de financiamiento a las cadenas. Se incluye, además, la descripción de una metodología para la creación y fortalecimiento de cadenas y otra, específicamente, para el desarrollo de servicios financieros para las cadenas agrícolas de valor. Por último, se examinan diferentes esquemas contractuales entre actores de la cadena y se describe también un sistema muy completo de apoyo y seguimiento al fortalecimiento de pequeños productores rurales en Chile.

A. RIESGO SISTÉMICO, SEGURO DE ÍNDICE Y CONTRATOS AGROPECUARIOS EN LOS PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO

Mario Miranda

El seguro de índice es una manera innovadora de afrontar algunos de los problemas de riesgo que permean una cadena de valor y, también, es un área que está apenas en desarrollo. Cuando se describe como una nueva idea, en realidad no lo es; ha estado presente desde la década de los años 1940 pero en cuanto al desarrollo de nuevas formas de implementar seguros de índice, por lo menos para afrontar los problemas del mundo subdesarrollado, ha habido mucha actividad en años recientes.

Hay una consciencia general de que las sequías, inundaciones y lo que se llama eventos o riesgos sistémicos del clima, pueden tener efectos profundos, no solo sobre el procesamiento agropecuario sino que se propagará a lo largo de la cadena de valor como un todo y que estos efectos originados en los eventos sistémicos del clima, hacen a la agricultura y a los agronegocios, por lo general, un cometido más riesgoso que, digámoslo así, otras líneas de producción industrial. Nuestra pregunta primordial, una pregunta más general, es si el seguro de índice puede ayudar a la agricultura, los bancos, las cooperativas y los procesadores de los países subdesarrollados a administrar el riesgo y a reducir los costos de hacer negocios.

1. Fundamentos del seguro de índice

Una de las motivaciones para involucrarme con el seguro de índice, fue más de 10 años de trabajo en la región de Piura en Perú con Jerry Skees de la Universidad de Kentucky y de GlobalAgRisk. Uno de los intereses fue desarrollar una forma de administrar el riesgo que está asociado con los grandes eventos de El Niño. Los eventos de El Niño pueden tener un impacto profundo en muchas partes del mundo, en particular, en Piura, ya que está situado en la ribera oriental del Pacífico ecuatorial, donde, en realidad, están ocurriendo o se están originando los eventos de El Niño.

¿Qué es un seguro de índice? El seguro de índice no es un seguro normal; los seguros normales serían como un seguro de automóviles o un seguro de vida: se paga una prima; si el asegurado sufre una pérdida, la compañía de seguros paga una indemnización para cubrir esa pérdida. El seguro de índice no se basa en pérdidas verificables; el seguro de índice se basa en un índice, algunos indicadores, algunas variables cuantificables, que están altamente correlacionadas con las pérdidas, pero no son las pérdidas *per se*.

Un índice puede ser cualquier variable objetiva o confiablemente cuantificable, que está altamente correlacionada con las pérdidas del asegurado y, la condición crítica que debe satisfacer un índice viable, es que el asegurador y el asegurado no pueden afectar la indemnización pagada por el seguro. ¿Cuáles son algunos ejemplos de índices que pueden ser utilizados para desarrollar contratos de seguro de índice?

- a) *Rendimiento por área*. Piense en los procesadores que trabajan en una región; el contrato de seguro no le pagaría a los agricultores individuales con base en sus pérdidas individuales sino sobre la pérdida promedio a lo largo de toda la región.
- b) *Precipitación*. En lugar de asegurar las pérdidas, asegura el factor más importante en la producción agropecuaria; en muchos lugares sería la precipitación. El seguro de sequía sería una forma de seguro de índice.
- c) *Otros índices*. Hay otros índices que se pueden utilizar una vez que los fundamentos primordiales sobre cómo funciona el seguro de índice se hayan entendido. Hay muchas maneras creativas en las cuales se puede implementar. En este momento, un programa en Mongolia, en el cual Jerry Skees se haya involucrado, es un seguro que paga con base en la mortalidad regional del ganado. Los mongoles crían una gran cantidad de ganado; esa es su agricultura y el contrato que se está desarrollando ahí es con base en la mortalidad regional del ganado.

Y, por supuesto, están los índices El Niño, que es el trabajo que está haciendo el autor en Perú, que intenta desarrollar un contrato que pagará cuando ocurra un gran evento de El Niño.

2. Pros y contras del seguro de índice

El seguro de índice es diferente del seguro tradicional y tiene algunos beneficios profundos. También tiene algunas limitaciones. Parte de las razones por las que el seguro tradicional no funciona, o la razón de que es muy costoso, tanto en el mundo subdesarrollado como en el desarrollado, es lo que nosotros, los economistas, ahora conocemos muy bien: los problemas asociados con la información asimétrica, siendo una de ellas el **riesgo moral**. El riesgo

moral es cuando, después de que un asegurado recibe un contrato de seguro y enfrenta incentivos para cambiar su comportamiento, se preocupa un poco menos por el riesgo y la mitigación contra el riesgo porque, de hecho, ahora está asegurado contra él. **Selección adversa** es cuando un asegurador no puede saber con exactitud lo que es la distribución de pérdidas para el asegurado; algunas veces el asegurador acertará; otras veces, no. La selección adversa surge cuando los individuos que ven que la tasa es relativamente baja, compran el seguro a una tasa más alta que aquellos que no. El riesgo moral y la selección adversa pueden llevar al fracaso de los mercados de seguro, por lo general, y ser fuentes de grandes costos. Otro problema asociado con el seguro tradicional es el de los costos administrativos; debido a que el asegurador tiene que pagar, tiene que ir y revisar el reclamo para ajustarlo y luego determinar cuánto se pagará. Ninguno de estos son problemas con el seguro de índice. El beneficio primario del seguro de índice es que no hay riesgo moral porque el asegurado no puede influenciar la indemnización. Hay poca selección adversa porque no hay información privada y hay un costo administrativo bajo porque los reclamos de seguro no se tienen que ajustar de manera individual. El contrato de seguro pagaría si el índice El Niño, publicado por la National Oceanographic and Atmospheric Association, cae por debajo de algún nivel; no se requiere algo más. Cuánto se tiene que pagar no depende de sus pérdidas particulares.

Pero hay algunos problemas y tienen que ver con el riesgo de base. Es decir, el seguro de índice, por lo general, estará atado a un riesgo sistémico específico pero no cubrirá otros riesgos menores. Y los riesgos que no son cubiertos por el seguro de índice son a los que nos referimos, por lo general, como riesgo de base. Por lo tanto, el seguro de índice se puede ofrecer a un costo muy bajo pero no es tampoco un instrumento de seguro perfecto. Al grado hasta el que no es perfecto se le conoce como **riesgo de base** y la eficacia del seguro de índice, por supuesto, dependerá de cuán altamente correlacionado esté el índice con las pérdidas. Qué tan altamente correlacionadas están las pérdidas de un agricultor en Piura con un evento de El Niño? Bueno, bastante alto pero no un 100 por ciento, por lo tanto, no lo cubre todo. Algunos ejemplos de programas de seguro de índice a través del mundo son:

- Seguro de rendimiento por área, se ofrece en los Estados Unidos y en Canadá
- Seguro de exceso y déficit de precipitación, se ofrece en India desde el 2003
- Seguro de precipitación ligado al crédito, en Malawi desde el 2005
- Seguro de mortalidad del ganado, en Mongolia desde el 2006 y
- El seguro ENSO (por sus siglas en inglés) o seguro El Niño de Oscilación del Sur, en Perú –proyecto propio del autor– desde el 2007

3. Usos alternativos del seguro de índice

Ahora, ha habido muchas críticas; hay mucho debate en la literatura académica y entre los profesionales también acerca de si el seguro de índice funciona o no. El seguro de índice, dicen ellos, no funciona porque hay muchos riesgos que no cubre; no es rentable. Con base en la propia experiencia del autor y, habiendo trabajado en esto por entre 10 y 15 años, esto tiende a ser cierto. Es decir, que el seguro de índice, aún cuando se encuentre un buen

índice, tal como el índice de precipitación, la correlación entre las pérdidas y la sequía no es todavía lo suficientemente alta como para que haya un fuerte interés particular entre los agricultores para comprar el seguro. Pero esta es, talvez, la pregunta equivocada para plantearse. No se considera que el seguro de índice deba ser pagado de forma directa, o deba ser ofrecido de manera directa al productor; de hecho, los **mejores usos** del seguro de índice serán en el **contexto de la cadena de valor**.

El seguro de índice debería ser más valioso para los bancos agropecuarios, las cooperativas y los procesadores. Es decir, el lugar real para el seguro de índice será en alguna parte de la cadena de valor y la razón para esto es muy sencilla: los bancos, cooperativas y procesadores trabajan con un número muy grande de agricultores. Al trabajar con un número muy grande de agricultores, en efecto, lo que están haciendo es reuniendo una cartera de agricultores, ya sea una cartera de préstamos o una cartera de contratos de producción. Todos ellos son riesgosos pero al unir a estos agricultores en grupos, mucho del riesgo idiosincrático que no está cubierto por el seguro de índice, se diversifica. Lo que esto significa es sencillo: el seguro de índice puede, en particular, no hacer un buen trabajo rastreando las pérdidas de los productores individuales pero podría hacer un trabajo sustancialmente mejor rastreando las pérdidas de cualquier institución que trabaje con grupos grandes de agricultores. Estas podrían ser bancos, procesadores que tengan un gran número de contratos de producción con los agricultores; podrían ser cooperativas. Llamamos a esto “agregadores” de riesgo.

Entonces, es aquí donde los esfuerzos del autor se están enfocando ahora. Todavía hay una gran cantidad de individuos que tienen la posición de que el seguro de índice debería ofrecerse al agricultor. Que el seguro de índice promete ayudar a los pobres; que debería ser entregado de forma directa a los pobres y hay gente que es escéptica en cuanto a que este instrumento se pueda usar en otros puntos en la cadena de valor. Sin embargo, el autor piensa de otra manera: habrá beneficios que se propagarán a través de la cadena de valor si el riesgo se maneja en algún punto de la misma. ¿Cuál riesgo es este? El riesgo de sequías, el riesgo de inundaciones, el riesgo de los eventos de El Niño.

Entonces, en The Ohio State University, con el buen amigo de muchos años del autor, el costarricense Claudio González Vega, se está empezando a trabajar sobre cómo se distribuye el riesgo sistémico a través de la cadena de valor. Entre las preguntas que se han tratado está: ¿se pueden utilizar los contratos de índice para mejorar la viabilidad económica de los agricultores, bancos, cooperativas y procesadores? Y hay ciertas preguntas fundamentales que necesitan ser estudiadas. En cierto sentido, lo que se ha tratado es desarrollar una nueva tecnología para prestar o una nueva tecnología para examinar los procesos de crédito, así como otros aspectos de la cadena de valor y, naturalmente, las investigaciones han comenzado en el área de la relación entre bancos y agricultores; todo lo que se ha hecho se puede generalizar a través de la cadena de valor, para incluir también a los procesadores, cooperativas, exportadores y otros.

4. Bancos agropecuarios como aseguradores

Tomemos los bancos agropecuarios como ejemplo para darles una idea de un seguro de índice que podría funcionar. En buenos tiempos, los agricultores pagarían sus préstamos; en los malos, incumplirían. Ahora, lo que sucede es que cuando hay una sequía muy extendida, muchos agricultores incumplirán y los bancos tienden a

responder reestructurando sus deudas. Ellos cargan con un costo cuando un deudor incumple el pago de su deuda. Entonces, el banco, en verdad, está absorbiendo una gran parte del riesgo que es, de lo contrario, asumido por el agricultor. Cuando el agricultor tiene un préstamo, este sirve como un mecanismo de transferencia de riesgo. ¿Cómo? En los malos tiempos, ellos no cancelan sus préstamos, por lo tanto, el riesgo está siendo transferido, a través del contrato de préstamo, al banco y el banco está absorbiendo, no solo el riesgo asociado con un deudor, sino el de muchos deudores. Y estos muchos deudores pueden ser golpeados al mismo tiempo, si hay un evento catastrófico como una sequía o un El Niño. Entonces, estos costos implícitamente están siendo devengados por el banco y, por supuesto, quien paga por ellos, al final, será el deudor; a él se le cobrará la tasa de interés más alta. Los esfuerzos de investigación están intentando manejar o administrar este riesgo de una manera eficaz, de manera que estos riesgos sean transferidos de manera eficiente a través del sistema financiero, para que el costo se pueda reducir en las relaciones contractuales entre el banco y el deudor.

Y algunas de las preguntas más detalladas que se están haciendo: ¿debería el banco exigir a los deudores comprar un contrato de seguro de índice para poder obtener un préstamo; hacerlo una provisión para un préstamo? Otra forma: el seguro de índice no consiste en exigir al deudor individual comprar el seguro sino en hacer que el banco utilice de forma directa el contrato para administrar su riesgo de cartera. Los hallazgos son que es mucho más eficaz para el banco usar los instrumentos de manera directa en un plan estratégico de manejo de riesgo, que solicitar a los deudores que compren contratos individualmente como una provisión para un préstamo.

5. Esfuerzos actuales en Perú

Ese es el estado de la investigación básica, la cual continúa en esta área. Y, a pesar de que el autor es un académico, está trabajando en aspectos de diseño y en aspectos de eficiencia económica. De nuevo, es importante subrayar que viene con entre 10 y 15 años de experiencia, en su mayoría, en Perú. Esta es un área interesante porque cuando un El Niño golpea en Piura, la precipitación no solo se duplica o triplica; puede ser hasta 40 veces más de lo normal. Esto lleva a inundaciones catastróficas; destruye todo, no solo las cosechas sino también la infraestructura. Deposita sedimentos en su gran reservorio; crea un gran daño y, por supuesto, junto con él, si usted es un banco, el problema es que muchos de sus deudores incumplen; las inundaciones más grandes que ocurrieron fueron en 1983 y 1997, las más grandes del siglo. Hay preguntas acerca de si los eventos de El Niño se están haciendo más frecuentes y severos. Y lo que se ha hecho en Perú es trabajar con reguladores y se ha logrado que los reguladores en Perú aprueben el contrato de seguro El Niño. Hay muchos problemas interesantes, incluyendo los institucionales, con los que hubo que lidiar. ¿Es el seguro de índice, un contrato de seguro que paga con base en El Niño, algo que es un derivado o es un seguro? No se sabe y ellos tendrán que resolverlo. Se está trabajando con los reaseguradores, tales como PartnerRe. También hay trabajo directo con cuatro bancos, un negocio en la cadena de valor y tres asociaciones de agricultores tratando de diseñar instrumentos que funcionen en el campo. Entonces, es una combinación de investigación académica y experiencia aplicada sobre el terreno, esperando desarrollar lo que se desea que sea un mercado para el seguro que ayudará, no solo a los bancos, sino también a nivel de los procesadores, a través de la cadena de valor, desarrollando una nueva y más eficiente forma de transferir el riesgo para beneficio no solo de aquellos que están arriba en la cadena de valor sino también para el productor.

B. EL PAPEL DE LOS CONTRATOS EN EL FINANCIAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR

Lorna Grace

El Proyecto Acceso a Crédito para Agricultores (ACA), el cual es financiado por Millennium Challenge Account-Honduras (MCA) e implementado por ACDI/VOCA, busca mejorar la relación entre los agricultores hortícolas y el sector financiero, incorporándolos dentro de sus carteras como sujetos de crédito, beneficiándose así de los productos y servicios financieros ofrecidos por este sector. Esta sección analiza el papel de los contratos y acuerdos en el financiamiento de la cadena agrícola de valor, con base en la experiencia de ACA, así como la de otros proyectos administrados por ACDI/VOCA en otros países.

1. Antecedentes

El objetivo principal del Proyecto ACA es incrementar la oferta de crédito y la disponibilidad de otros servicios financieros al agricultor hortícola y a los agronegocios. A mayo del 2010, un total de 5.400 agricultores habían tenido acceso a crédito como resultado de ACA; dado el contexto en Honduras, en realidad es un logro considerable.

Sin entrar en mucho detalle, es importante hacer unos cuantos comentarios sobre el entorno, en especial cuando se relaciona con cadenas de valor. Además de la condonación de deudas de los préstamos agropecuarios en el pasado y del crédito subsidiado del gobierno a través de BANADESA en la actualidad, hay poco nivel de confianza entre todos los actores de la cadena de valor.

Hay muchas cadenas de valor en horticultura en Honduras; sin embargo, son pequeñas y estrechas, lo que las hace un poco diferentes de otros ejemplos que se presentan en este libro, donde hay, en muchos casos, cadenas de valor bastante grandes.

También hay una alta aversión al riesgo de prestar al sector de parte de todos los actores, más notablemente, de los bancos. Los productores están mal organizados; hay algunas buenas organizaciones y productores pero, desafortunadamente en su mayoría, están en café y, tal vez, en algunos granos básicos porque Honduras ha tenido una larga tradición en producción de café.

Otro problema es que no hay títulos de propiedad o hay pero no son muy formales, por lo que es difícil prestar contra ellos. También existen muchos pequeños productores que alquilan la tierra, entonces, el asunto de la tierra es todavía un poco informal.

Por otra parte, la horticultura es relativamente nueva. La producción no es nueva; ha habido productores de melón y de tomate en Honduras durante mucho tiempo pero la introducción de diferentes tipos de frutas y vegetales, en realidad, ha llegado, en parte, como resultado de mucha inversión de proyectos diferentes, tales como MCA, USAID cuya asistencia técnica llega a los productores.

En Honduras hay 14 buenas zonas productivas, muy buenas para producir diferentes clases de frutas y vegetales; hay buenos puertos y relativamente buenas carreteras. Todos estos aspectos han ayudado al rápido crecimiento del sector hortícola, ya que hay un acceso bastante fácil a algunos de los mercados más grandes del mundo.

2. El uso de contratos

Dado el contexto arriba descrito, había una necesidad de examinar algunos mecanismos creativos para estructurar las relaciones entre las instituciones financieras y los agronegocios. Se presentarán cuatro casos diferentes: tres provenientes del proyecto ACA en Honduras y un cuarto, del proyecto ACDI/VOCA en Kenia.

- i. Financiamiento entre mayoristas y detallistas en el sistema de crédito comercial
- ii. Uso de triangulación con dos opciones:
 - Triangulación con arreglo de pago
 - Triangulación con arreglo de pago y garantía
- iii. Sistema de recibos de almacén de depósitos
- iv. Riesgo compartido/fideicomiso de financiamiento

Abajo se presenta una descripción de cada caso, con un resumen de los elementos clave. En todos, se usa algún tipo de contrato para facilitar el financiamiento, lo que hace que el riesgo baje; cuando esto sucede, los mecanismos y los contratos se vuelven más estrictos. Los contratos varían desde un acuerdo informal hasta un contrato de fondo fiduciario entre los actores, relativamente más complejo.

a) Sistema de crédito comercial

El contexto en el sistema de crédito comercial en Honduras y, probablemente en la mayoría de los países, es que, primero, el uso de contratos de venta escritos y formales entre los mayoristas y detallistas, en general, es bastante escaso en horticultura; solo entre 10 y 20 por ciento de la producción hortícola se encontró que tuviera uno, con precios y otras condiciones establecidas de manera formal.

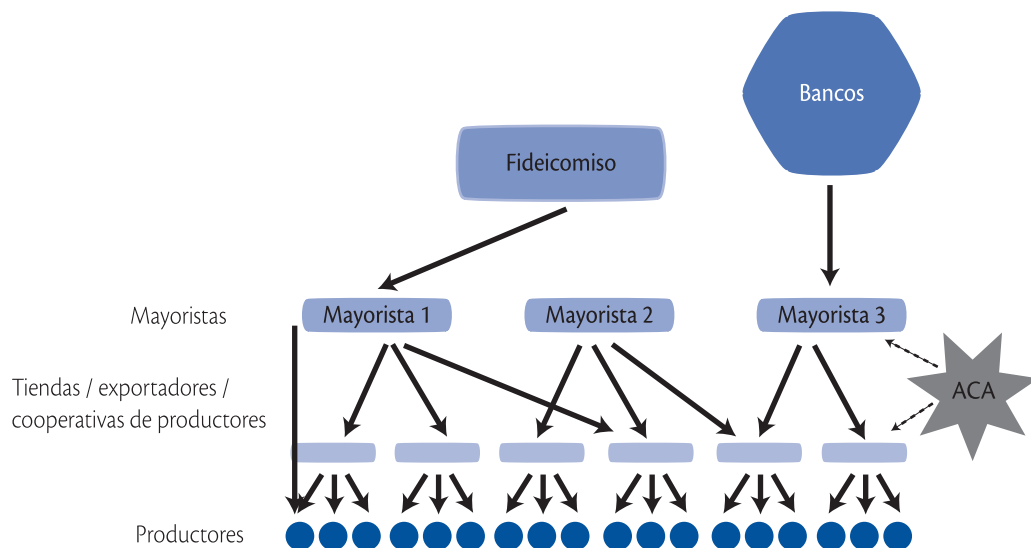
Como trabaja el sistema es que los productores necesitan comprar a través de un proveedor de insumos, tal como una cooperativa de productores o un comprador. El financiamiento que proviene de un proveedor de insumos es significativo, aunque de corto plazo, para los pequeños y medianos productores hortícolas y para las tiendas pequeñas. Todo es entre 30 y 45 días plazo; utilizando algún otro tipo de garantías, de los productores o garantías bancarias, puede haber un plazo de 90 días.

Donde la mano de obra no es un componente significativo de las necesidades de financiamiento, el sistema de crédito comercial, en realidad, trabaja bastante bien. En este caso, con los productores hortícolas, en especial los muy pequeños, con media o una hectárea de tierra en promedio, la mano de obra no es necesariamente un factor importante.

Hay una significativa aversión al riesgo de financiar a pequeños agricultores en las instituciones tradicionales, tales como los bancos. El problema es, en realidad, dual. Por un lado, el financiamiento es a muy corto plazo, tanto para los productores como para las tiendas, por lo que los mayoristas están dando financiamiento a las tiendas por 30 días y, entonces, las tiendas le dan financiamiento a los productores por 30 días también. Y, el otro problema o aspecto son las tiendas en sí, que en su mayoría son negocios independientes; un millar. Estas tiendas no tienen mucho acceso a financiamiento, de nuevo por la aversión al riesgo en el sector y, además, por la informalidad en la manera de llevar su contabilidad. En promedio, los mayoristas tienen un mejor acceso a fondos que los vendedores al detalle.

Esas clases de relaciones se describen en el Diagrama 5.1. El proyecto ACA permitió apalancar a los mayoristas y, como ellos tienen acceso a fondos, ya sea de un fondo fiduciario o de un banco, entonces ellos le prestan a las tiendas por un plazo de 90 a 180 días, algunas veces, aún más. Y estas tiendas podían ser empresas exportadoras, cooperativas productoras o solo tiendas y después ellas venderán su producto a los productores.

Diagrama 5.1 **Acuerdos de apalancamiento entre proveedores de insumos**



FUENTE: Lorna Grace. Presentación en el Seminario.

El reto para hacer el crédito más adecuado a los productores hortícolas, limitando el papeleo y extendiendo el plazo, es tratar de obtener la participación de los mayoristas para ofrecer crédito a los vendedores al detalle a un plazo mayor (o garantía a los bancos que ofrecen crédito a los minoristas), con la obligación de parte de estos de extender el plazo a los productores. Otro elemento clave es formalizar la relación crediticia mayorista-minorista utilizando facturas, contratos privados y acuerdos y formalizar la provisión de crédito por parte de los vendedores al detalle a los productores, trabajando con el primero, de manera que introduzcan solicitudes de crédito sencillas, pidan identificación, lleven a cabo un análisis (incluyendo consultar un buró de crédito) y den seguimiento.

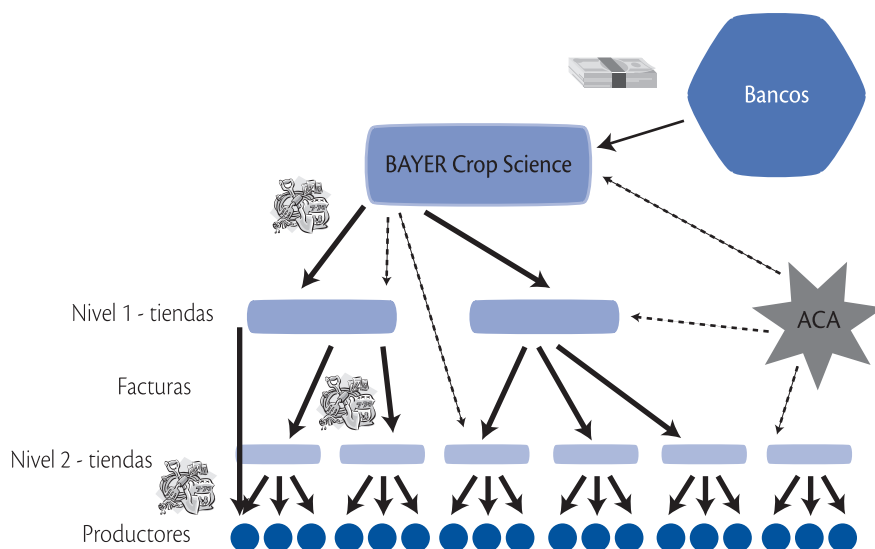
Uno de los modelos o esquemas implementados involucra una tienda, un mayorista y productores. Tiene una tienda independiente que recibe financiamiento de parte de un mayorista, utilizando facturas. En realidad, no

hay un acuerdo formal entre la tienda y el mayorista; hay, sin embargo, un acuerdo formal entre la tienda y ACA (el proyecto de asistencia técnica) y otro contrato entre el mayorista y el Proyecto.

Otro modelo utilizado es un poco más complejo que los anteriores e involucra un comprador, un mayorista y productores. Aquí, en realidad hay dos mayoristas financiando a un comprador, quien entonces está haciendo sus propios préstamos a productores de Chile Tabasco. Usualmente, los compradores usan contratos con los productores de Chile Tabasco y hay un contrato privado entre los compradores y el mayorista, FENORSA, que es una compañía de fertilizantes y Cultivos del Norte, un comprador y exportador.

El éxito alcanzado en los últimos tres años ha atraído la atención de otros grandes actores, tal como Bayer Crop Science, que es una multinacional bastante grande y el proyecto ACA está trabajando ahora con ellos en su proyecto Agroempresarios de Éxito (ver Diagrama 5.2).

Diagrama 5.2 **Sistematización de tiendas**



FUENTE: Lorna Grace. Presentación en el Seminario.

En este modelo, hay dos niveles de tiendas. Se está utilizando un comprador tanto para financiar como para proveer asistencia técnica a las tiendas del nivel uno. ACA suministra asistencia técnica a las tiendas, de manera que puedan prestar mejor y, también, reciben del proyecto asistencia técnica sobre contabilidad y otros temas de administración, que son bastante críticos. Esta sistematización permitirá que el sistema continúe, aun antes de que el proyecto ACA se retire, ya que Bayer asumirá el papel del Proyecto.

Los elementos clave en este modelo son los contratos privados que solidifican el acuerdo, en especial el acuerdo sobre la extensión del plazo, que es bastante crítico. En el modelo de sistematización, las facturas se refuerzan por medio de acuerdos de triangulación, que a la vez fortalecen las responsabilidades de cada una de las partes (asistencia técnica y financiamiento). Y todo esto se basa en la confianza existente.

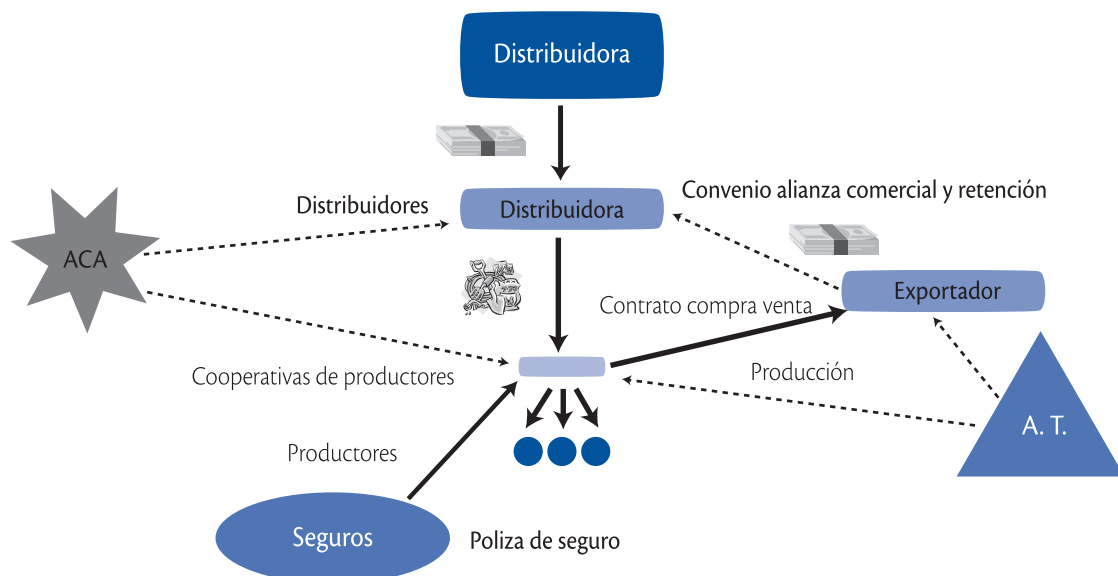
b) Triangulación

La triangulación es un caso de un acuerdo de venta entre productor y comprador, donde el contrato sirve como una mitigación del riesgo para el agente financiero. Se desarrolla un acuerdo de cooperación entre el comprador y la organización financiera para remitir el pago a este último, al momento de la entrega del producto. Además, en este modelo hay una integración dentro de la triangulación de un acuerdo de garantía entre el comprador y el proveedor de asistencia técnica, utilizando un Acuerdo de Alianza Comercial. El acuerdo de venta entre el productor y el comprador sirve como un activo de valor, garantizando el financiamiento en países donde este tiene valor legal. Elementos clave de los contratos y procedimientos en el modelo clásico de triangulación son:

- El contrato de venta del productor especifica precio, cantidades, calidad y es traspasado al banco.
- El convenio de cooperación entre el banco y el comprador especifica el calendario de transferencia de los pagos.
- EL comprador mantiene una comunicación cercana con el banco (por el convenio) sobre las entregas de la fruta por parte de cada productor.
- El comprador suministra alguna asistencia técnica a los productores, actuando así en una función de monitoreo.

Uno de los modelos desarrollados por ACA en Honduras es uno de **triangulación a través de socios alternativos** para financiar banano (ver Diagrama 5.3). Una cooperativa de productores, con una relación de largo plazo con un procesador/comprador, recibe asistencia técnica en producción y empaque del producto. Un proveedor de insumos (distribuidora) brinda financiamiento de insumos con una garantía parcial del comprador y retención de pagos a través del comprador de banano.

Diagrama 5.3 Triangulación a través de socios alternativos



FUENTE: Lorna Grace. Presentación en el Seminario.

Entonces, aquí hay un convenio de alianza comercial entre el proveedor de insumos, el exportador y el proveedor de asistencia técnica para producción. También hay un memorándum de entendimiento (MDE) entre el proveedor de asistencia técnica, el exportador y los productores. Una característica adicional interesante en este modelo es el seguro ofrecido a los productores a través de la cooperativa. Los elementos clave del modelo son:

- El acuerdo de compra entre el productor y el comprador especifica los precios mínimos y las cantidades, así como la calidad.
- Relación de largo plazo entre el comprador y los productores.
- El comprador brinda una garantía del 50 por ciento.
- El proveedor de asistencia técnica es uno de los signatarios del Acuerdo de Alianza Comercial.
- El proveedor de insumos suministra los insumos en cantidades y en el momento acordado en el plan de inversión.
- El seguro de cosecha (contrato de seguro) es obligatorio y financiado por el proveedor de insumos.
- Acuerdo para remitir los pagos del comprador al proveedor de insumos, en el Acuerdo de Alianza Comercial.

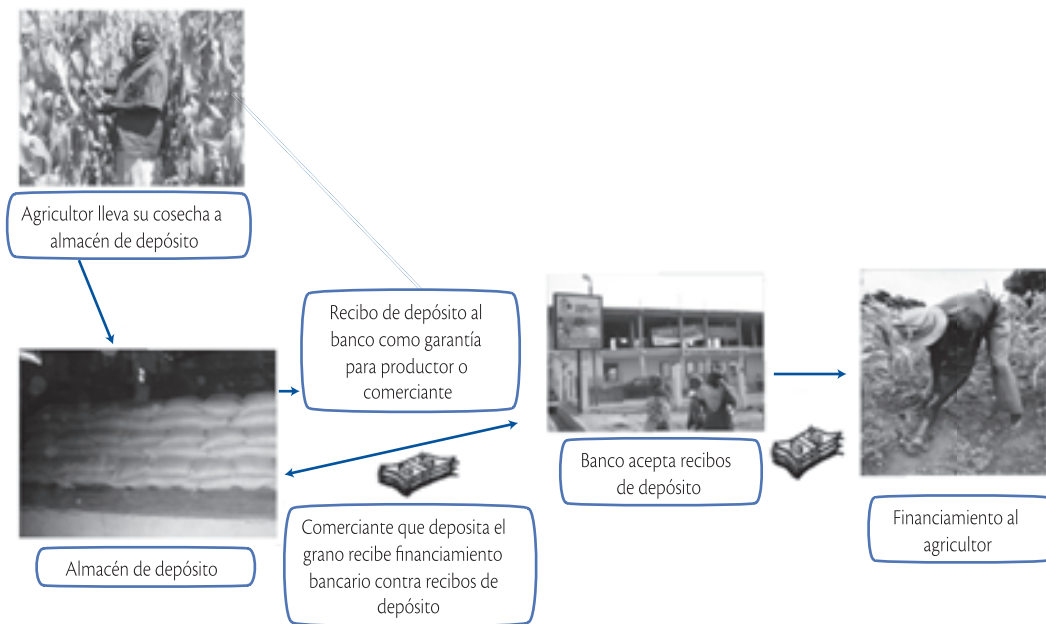
También hay un memorándum de entendimiento entre los productores, el comprador y el proveedor de asistencia técnica.

c) Certificados de almacén de depósito

En el caso de productos no perecederos, los certificados o facturas de almacén de depósito actúan como una garantía para el financiamiento subsecuente. El Diagrama 5.4 muestra un modelo de recibo o certificado de almacén de depósito clásico, donde los productores llevan su cosecha al almacén y los certificados de depósito emitidos por el almacén se pueden dar al banco, que lo puede aceptar como garantía para el productor o el comerciante.

Los requisitos para prestar contra estos certificados de depósito son:

- Asegurar el almacenamiento con una cobertura de seguro suficiente
- Estándares de producto e inteligencia de mercado
- Capacidad del depositante de incrementar ganancias a través del tiempo, mientras que cubre los gastos de almacenamiento y de financiamiento
- Regulador
- Voluntad del banco para prestar
- Certificado/factura de depósito confiable, que se pueda usar con facilidad como garantía.

Diagrama 5.4 **Recibos de almacén de depósito**

FUENTE: Lorna Grace. Presentación en el Seminario.

Este modelo proviene de un Proyecto de ACDI/VOCA en Kenia. Los certificados de almacén de depósito no tienen reconocimiento legal en Kenia como un instrumento negociable, por lo que la opción era revisar el marco legal o vincular el certificado a la ley contractual existente. Se seleccionó la segunda opción, por lo que los certificados del almacén de depósito fueron incluidos en una serie de contratos, que cubren aspectos como cuándo vender el grano, cuándo transferirlo y cómo se debe almacenar y controlar el grano.

En los certificados estándar de almacén de depósito emitidos por el **Consejo de Granos de África Oriental**, el **título de propiedad "recibida"** es controlado por contratos vinculados; la **transferencia de propiedad** se permite bajo estos contratos. Además, los **contratos** permiten que las disputas sean resueltas a través de arbitraje y los resultados del arbitraje son **ejecutados** con rapidez dentro del sistema legal.

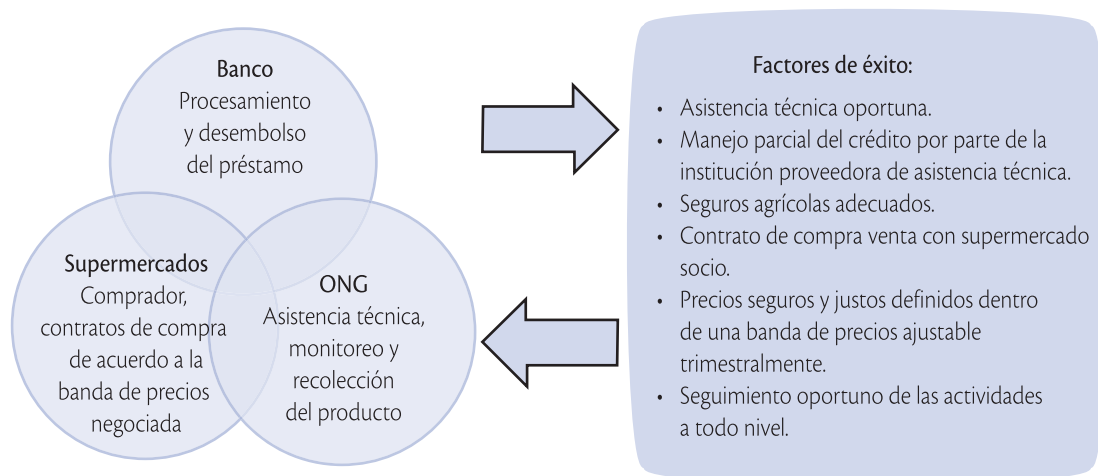
Los primeros resultados muestran que un plan piloto con poco más de 1.000 toneladas métricas en el primer año, no consiguió crecer en el segundo año debido a la interferencia del gobierno en el mercado. Un banco desarrolló un producto de crédito vinculado a los certificados de almacén de depósito y se emitieron US \$110.000 en préstamos contra estos certificados y se obtuvo una ganancia de US \$ 95.000, después de gastos, sobre las 1.000 toneladas.

d) **Riesgo compartido**

El último ejemplo es el de riesgo compartido (ver Diagrama 5.5). Este fue parte del programa "Recursos para mi Tierra" y hubo tres socios que reunieron fondos y esfuerzo para formar este sistema para asegurar

el financiamiento para los productores de papas y, ahora, este se ha expandido a otros cultivos. El banco, un comprador y el proveedor de servicio técnico asumen papeles para evaluar y entregar el crédito, comprar el producto dentro de un rango prescrito de garantías de precio y de remitir los pagos directamente del comprador. En este modelo, existe el uso de un fondo fiduciario, contratos de compra y seguro.

Diagrama 5.5 **Riesgo compartido. Fideicomiso financiero**



FUENTE: Lorna Grace. Presentación en el Seminario.

El diagrama muestra los factores de éxito, en los cuales se enfatiza la asistencia técnica oportuna. Los agricultores también tienen un seguro de cosecha y tuvieron que usarlo –hacer reclamos– desde el ciclo inicial y, funcionó. A los productores se les pagó y esto reforzó el fondo fiduciario y su legitimidad porque ellos fueron capaces de acceder al seguro; uno de los problemas típicos es que muchos productores no creen que las firmas aseguradoras les vayan a pagar. Y, finalmente, hay un monitoreo en la fuente, de los productores, a través de los proveedores de asistencia técnica.

Los elementos clave del convenio de fideicomiso conjunto son:

- Seguro de cosecha integrado dentro de los precios del financiamiento.
- La asistencia técnica (y por ende, el monitoreo) tiene un compromiso con el éxito.
- El contrato de compra tiene un rango de precios incluido en él.
- Creación de un comité técnico para resolver problemas.

El rango de precios fue importante porque el precio de las papas a menudo fluctuó y eso también ayudó con la legitimidad de este tipo de convenio de financiamiento en la parte de los productores. También hay riesgos involucrados en el fondo fiduciario solidario; solo porque usted está junto con un grupo y tiene un contrato no significa que, necesariamente, se va a comportar de manera diferente a como se comportaba antes. En otras palabras, una sociedad no necesariamente implica que los malos comportamientos individuales serán

corregidos. Entonces, algunas veces hay problemas con el banco, de hecho, desembolsar oportunamente y, a menudo, el supermercado no le pagará al productor a tiempo. Eso es algo que está siendo corregido porque puede causar abandono por parte de los agricultores participantes.

En relación con los resultados, los agricultores han atravesado cuatro ciclos desde setiembre del 2008 y ahora están en el quinto. El fondo fiduciario ha crecido, en compromisos de las partes, de cerca de US \$500.000 a US \$3.000.000. La expansión incluye las entradas de otros cultivos (cerca de 24) y esperan cubrir a cerca de 150 productores en la quinta fase.

3. Conclusiones

Los contratos son solo medios para un fin; ellos estructuran y hacen valer relaciones constructivas ya existentes entre los actores, relaciones que ayudan a brindar beneficios mutuos a las partes, ayudándoles a reducir costos y a manejar riesgos.

El nivel de formalidad de los convenios o modelos presentados refleja el perfil de riesgo y la cultura de las partes; desde un apretón de manos, prácticas de facturación estándar en el sistema de tiendas, contratos de compra y acuerdos de entendimiento y la creación de entidades legales, tales como un fondo fiduciario. Y se debe mantener lo más simple posible para crear confianza. Finalmente, se debe integrar a terceros para brindar asistencia técnica donde sea factible.

C. FOMENTO DE CADENAS DE VALOR EN GTZ. EL CASO DE VALUELINKS

Beate Weiskopf

La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), es la empresa del Gobierno Federal de Alemania para la ejecución de la cooperación técnica internacional para el desarrollo sostenible, con operaciones en más de 100 países. Más adelante, en el Capítulo 7, se detallan las actividades de la GTZ. En el resto de esta sección se va a explicar lo que está haciendo la GTZ en el tema de fomento de cadenas de valor; luego lo que hace en el desarrollo de acuerdos financieros en cadenas de valor y finalmente, algunos ejemplos del trabajo actual y lecciones aprendidas.

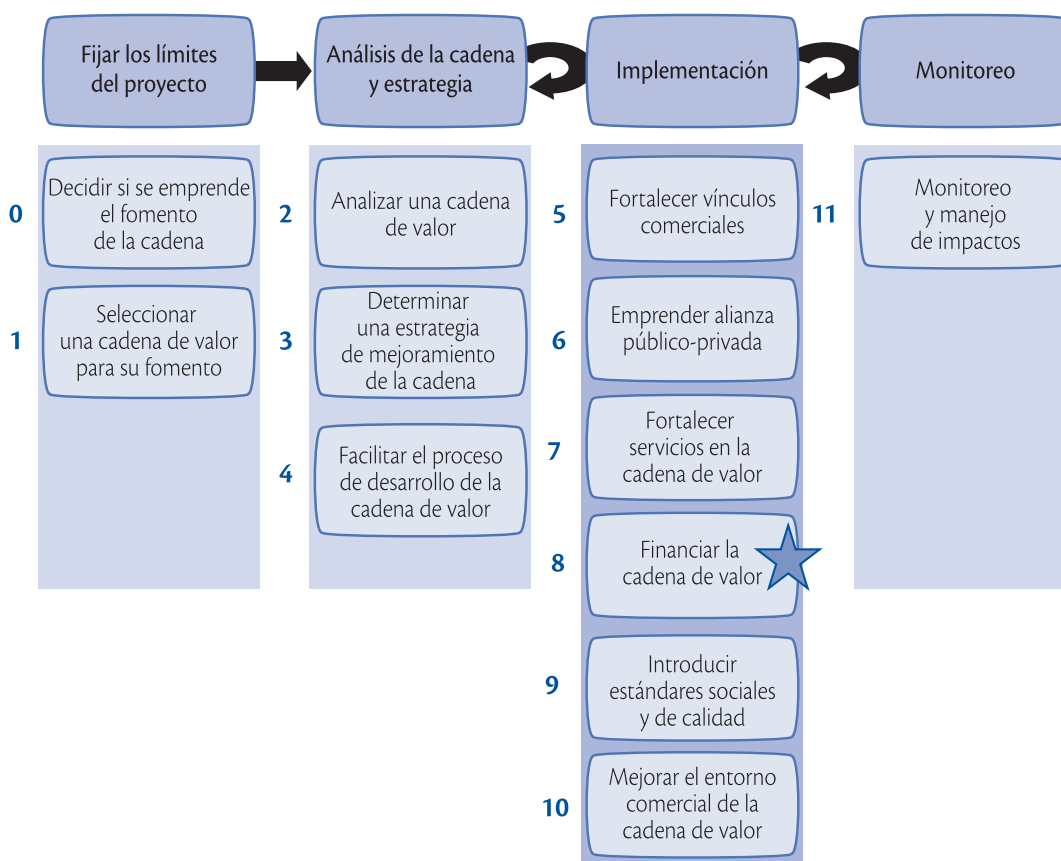
1. Enfoque de la GTZ en el fomento de las cadenas de valor

El modelo guía de la GTZ es el desarrollo sostenible. Todas las actividades se están implementando con este modelo guía; todas son actividades sostenibles. La sostenibilidad a que se hace referencia aquí es un elemento clave en todo el trabajo que se realiza y la competencia clave es el desarrollo de capacidades. Se trabaja una gama de actividades pero las que se impulsan específicamente con el tema de fomento de cadenas de valor son tres, a saber: (i) el desarrollo rural y gestión de los recursos naturales; (ii) el desarrollo económico sostenible y (iii) el medio ambiente, clima, biodiversidad.

¿Para qué se fomentan las cadenas de valor? Porque se piensa que ese es un instrumento que ayuda en el trabajo de la GTZ. Es decir, el objetivo que está detrás del fomento de las cadenas de valor, objetivo de crecimiento económico (mayor volumen vendido, productos de mayor valor), ofrece muy buenas posibilidades de integrar a pequeños productores. También se considera que permite vincular pequeñas empresas y pequeños productores a empresas medianas y grandes, lo cual ofrece grandes posibilidades de lograr situaciones de “ganar-ganar” y un crecimiento “pro pobre”. También se puede lograr la reducción de riesgos y mejorar la competitividad de las cadenas a base de involucrar a pequeños productores. En ambos casos, hay muchos ejemplos. Hace ocho años, cuando se comenzaba a trabajar en estos temas, se discutía si era factible incluir pequeños productores o no. En este momento ya no se discute eso sino que se discute cómo hacerlo, cómo ver si se puede financiar, si se consigue financiamiento para ellos, la asistencia técnica y otros temas que se han explicado en los capítulos anteriores. Entonces, se ha hecho un avance bastante interesante en estos años.

La GTZ trabaja con una metodología que se llama **ValueLinks**, que se desarrolló a partir del 2002-2003. Son principalmente cuatro pasos que se siguen: (i) primeramente, hay que fijar los límites del proyecto; (ii) segundo, el análisis de la cadena y el desarrollo de la estrategia; (iii) la implementación de actividades de mejora en la cadena; y (d) el monitoreo (ver Diagrama 5.6).

Diagrama 5.6 Metodología ValueLinks. Fomento de cadenas de valor



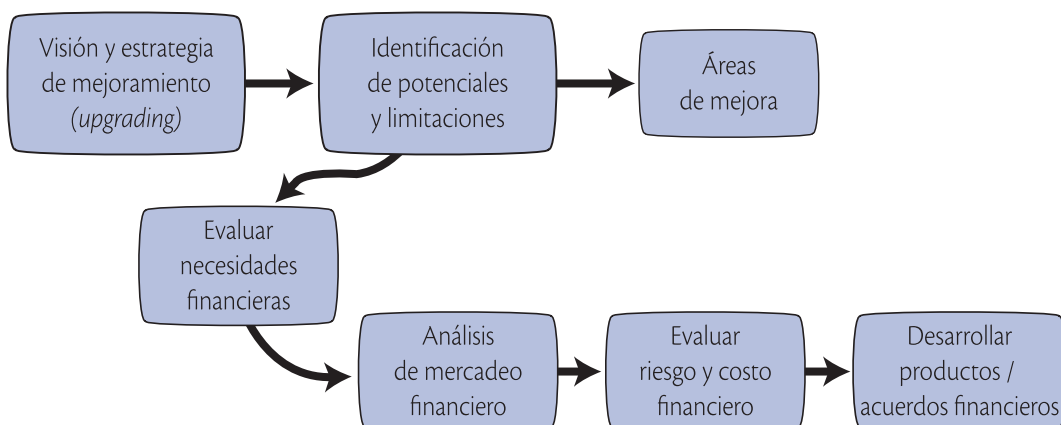
Dentro de esos diferentes pasos hay temas específicos, por ejemplo, en el primero, es importante cómo se seleccionan cadenas de valor para su fomento. En el segundo paso, hay una serie de actividades de análisis; se trabaja en el mapeo con los actores y en desarrollo de la estrategia. En la implementación, hay algunos temas clave que normalmente aparecen, como fortalecer vínculos comerciales, fortalecer servicios en las cadenas, entre otros y aquí también el financiamiento de las cadenas de valor es un tema importante.

- a) *Enfoque en el mercado/la demanda.* Productos prometedores con potencial de crecimiento y oportunidades económicas para los pobres. Es un principio esencial; se trabaja en cadenas que realmente tienen posibilidades de crecimiento. Solamente así es posible lograr algunos resultados.
- b) *Liderazgo del sector privado.* El liderazgo en el desarrollo de cadenas de valor (CV) debe ser siempre del sector privado.
- c) *Comprensión de las CV como sistema.* Se trabaja mucho con los diferentes actores, coordinando con ellos una visión conjunta. Empresas, prestadores de servicios y organizaciones de apoyo, todos involucrados desarrollan su interés común de crecimiento del mercado final y cooperan como comunidad de negocio.
- d) *De la dimensión regional a la dimensión global.* Variaciones del tamaño de la CV, del alcance del apoyo y de la organización/gobernanza.
- e) *Enfoque en la acción.* Proceso iterativo, ignorancia óptima. Se busca obtener resultados rápidos, aunque sin olvidarse del análisis pero todo a su nivel.
- f) *Concepto modular.* Principios, criterios y cajas de herramientas, en vez de una metodología rígida.
- g) *Manejar los interfases entre el fomento de CV y otros conceptos de desarrollo.* Si bien es un concepto modular, también está vinculado con otros conceptos como, por ejemplo, el desarrollo económico regional, el desarrollo de mercados de servicios (*business development services* o BDS) y el desarrollo del marco de inversiones.

El desarrollo de este concepto de ValueLinks se basa en la experiencia con más de 80 cadenas de valor en muchos países alrededor del mundo; en América Latina han participado principalmente Ecuador, Brasil, Perú, El Salvador, Nicaragua y Paraguay. Se trata de casos en una diversidad de productos, como por ejemplo, alimentos básicos, animales, pesca, productos forestales, frutas y sus derivados, cultivos industriales, entre otros.

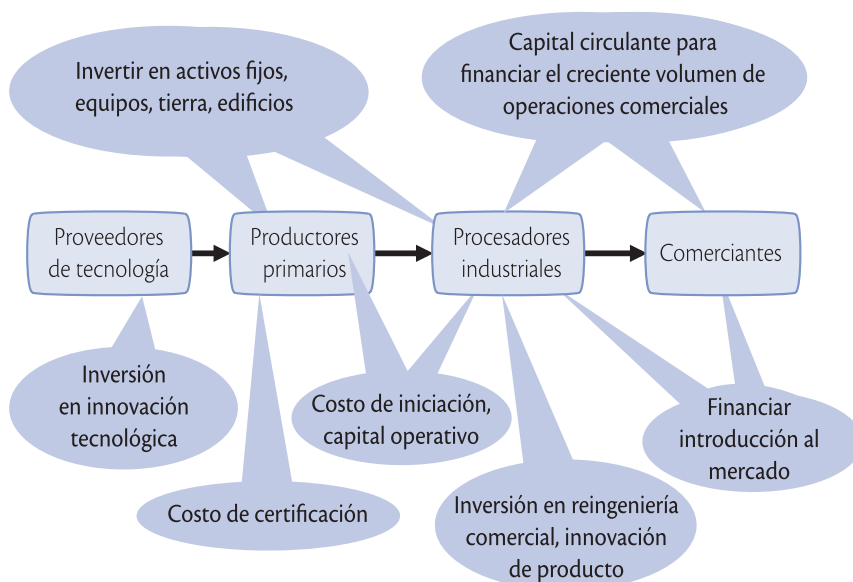
2. Desarrollo de acuerdos financieros en cadenas de valor

¿Qué hacer en relación con el financiamiento en las cadenas de valor? Aquí el tema es cómo desarrollar acuerdos financieros. Se comienza una visión y una estrategia de mejora, que se desarrolla en conjunto con los diferentes actores que participan en la cadena (ver Diagrama 5.7). Estos actores incluyen los operadores pero también el sector privado, que es el dueño del producto, los prestadores de servicios a los diferentes niveles y también los organismos de apoyo. Se identifican en este proceso, los potenciales y las limitaciones para el desarrollo de la cadena y, también, las áreas de mejora.

Diagrama 5.7 **Encontrar soluciones para el financiamiento de las cadenas de valor**

FUENTE: Beate Weiskopf. Presentación en el Seminario.

Muchas veces en este proceso, sale también el tema de financiamiento; entonces, ahí se entra en la evaluación de necesidades de financiamiento, análisis de mercado de financiamiento, evaluación de los riesgos y los costos del financiamiento para desarrollar productos específicos y acuerdos financieros y eso, por supuesto, se hace en colaboración con empresas líderes y con las instituciones financieras (véase el Diagrama 5.8).

Diagrama 5.8 **Identificar necesidades financieras de las cadenas de valor**

FUENTE: Beate Weiskopf. Presentación en el Seminario.

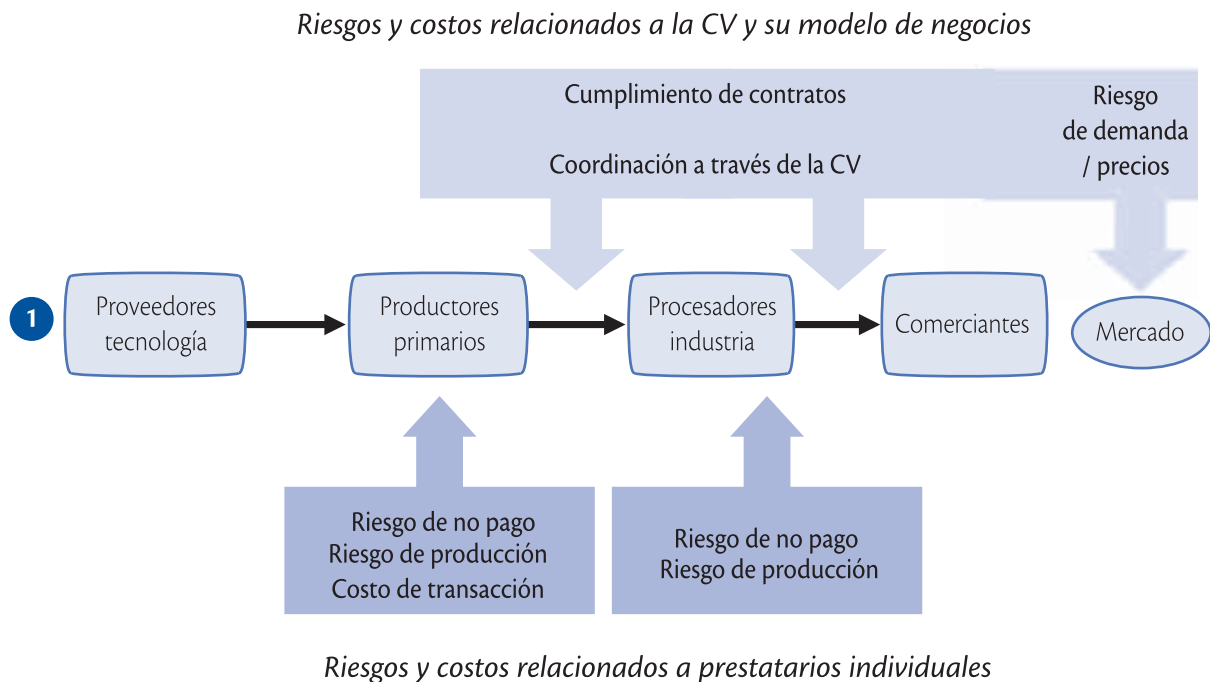
En este análisis de limitaciones, normalmente se encuentran muchas necesidades financieras a lo largo de la cadena. En el Diagrama 5.8 se indican algunas, como por ejemplo, la falta de activos fijos, la falta de financiamiento para comprar equipos, para capital operativo, costos de certificación, innovación tecnológica, entre otras.

Durante este proceso de análisis, se mira cuáles son las necesidades financieras de los operadores que surgen del proceso de mejoramiento de la cadena de valor y se confrontan con las posibilidades de financiamiento que existen en la cadena, ya sea financiamiento propio (ingresos, ahorro, flujos de caja) o acuerdos de financiamiento externo. De esta comparación, se pueden identificar fácilmente las brechas de financiamiento.

Para estas brechas de financiamiento, se analiza, entonces, cuáles son los motivos. Por ejemplo, a veces son empresas que todavía no tienen una historia crediticia como para conseguir financiamiento externo o, a nivel de los pequeños productores, muchas veces no tienen la garantía o ningún acceso a un financiamiento externo.

Con base en este análisis de las brechas, de los motivos que están atrás, se entra también en el análisis de los riesgos vinculados, si se pudiera conseguir financiamiento. Como se puede apreciar en el Diagrama 5.9, este análisis se divide en dos partes: los riesgos y costos relacionados con la cadena de valor y su modelo de negocios y, por otra, los riesgos y costos relacionados con prestatarios individuales. Ahí se describen algunos de los riesgos identificados, como por ejemplo, de producción, de clima, costos de transacción, entre otros.

Diagrama 5.9 **Riesgos y costos financieros a lo largo de las cadenas de valor**

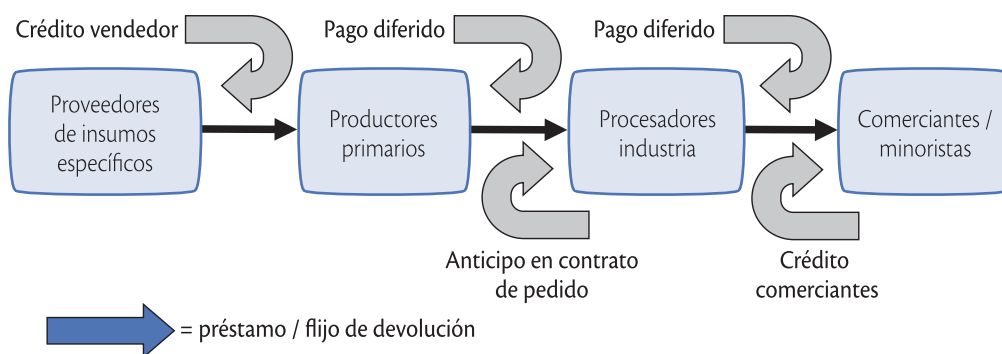


FUENTE: Beate Weiskopf. Presentación en el Seminario.

Luego se entra a analizar el mercado financiero que existe en los diferentes países. Se buscan soluciones de financiamiento para superar estas brechas de financiamiento y esas pueden ser, por un lado, soluciones internas a la cadena, como ya se ha descrito en los capítulos anteriores, tales como empresas más grandes o compradores de producto, que pueden satisfacer las necesidades de financiamiento de las empresas más pequeñas o de las

asociaciones de productores, por ejemplo (ver Diagrama 5.10). Los proveedores de insumos o los grandes compradores pueden abrir cuentas o líneas de crédito para los actores con que interactúan en la cadena.

Diagrama 5.10 **Acuerdos de financiamiento internos a la cadena de valor**



FUENTE: Beate Weiskopf. Presentación en el Seminario.

Las soluciones de financiamiento también pueden ser externas a la cadena, en cuyo caso, se buscaría asociar o vincular, de manera directa, a las instituciones de financiamiento con los actores en las distintas etapas de la cadena; es decir, con los proveedores de insumos o de tecnología, productores primarios, industria de procesamiento y comerciantes, como se puede apreciar en varios ejemplos en los Capítulos 3 y 4. El vínculo entre las fuentes de financiamiento y el actor en la cadena, puede ser también indirecto, a través de las triangulaciones ya descritas por Lorna Grace en la Sección B de este Capítulo 5.

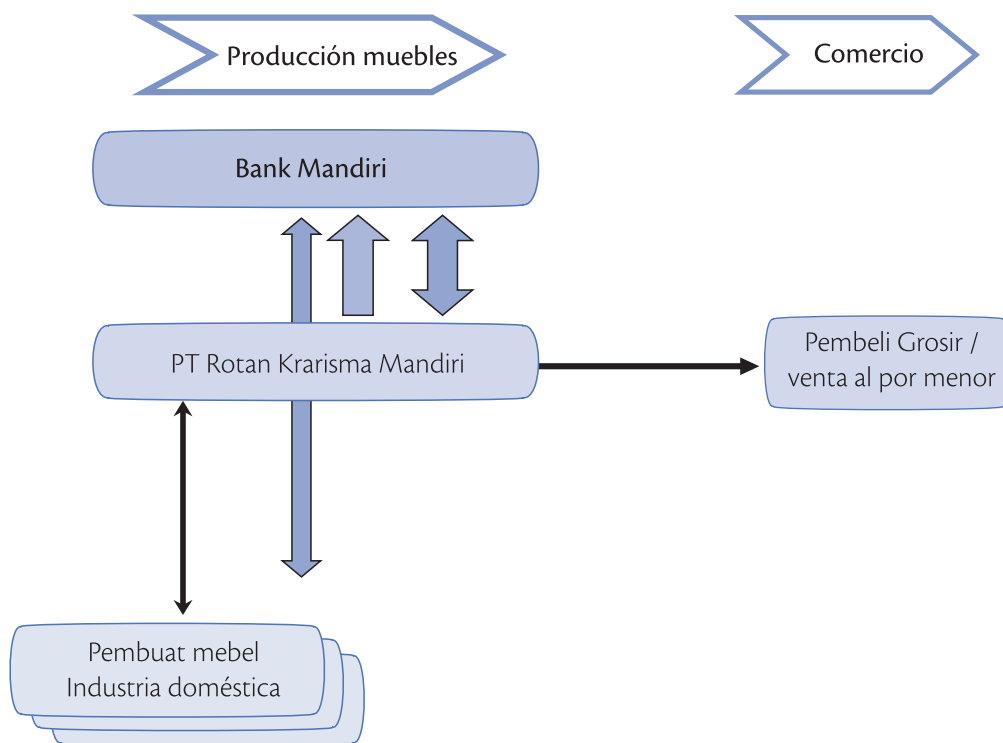
3. Facilitación de arreglos financieros

A continuación se describen varios ejemplos tomados de la labor de la GTZ a nivel mundial. Un primer caso proviene Ecuador. Es una cooperativa, FAPECAFES, con alrededor de 1.200 productores de café. La cooperativa realmente está trabajando sobre toda la cadena, desde la producción hasta la exportación y a base de contratos de compra-venta con importadores, tostadores e instituciones financieras alternativas. Estas organizaciones financieras (Alterfin, SIDI, Root Capital, Stichting Doen y la Fundación Rabobank), trabajan con esquemas de comercio justo y con comercio de producción orgánica, por lo que han dado préstamos para que la Cooperativa pueda tener suficiente capital para poder comprar el producto de sus asociados. Es interesante como estas instituciones financieras vienen cubriendo, desde el 2003, las necesidades crecientes de financiamiento de FAPECAFES.

Otro ejemplo, también de Ecuador, es el de una cadena de cacao en la que durante los años pasados se aumentó mucho la superficie de cacao y, entonces, no había suficiente financiamiento. La GTZ facilitó el financiamiento, vinculando a una cooperativa de ahorro y crédito, a asociaciones de cacao que quieren extender su superficie. Entonces, la cooperativa ha dado crédito a los productores para la producción de plantas y han recuperado este préstamo a través de los productores que han utilizado esas plantas, aumentado sus superficies y han pagado a la cooperativa de ahorro y crédito directamente.

Un tercer ejemplo es de Indonesia, una cadena en la que se producen muebles de rattán (ver Diagrama 5.11). Hay un productor de muebles que necesita muchos materiales y tiene contratos con sus proveedores, una gama de pequeñas y medianas empresas que le suministran los insumos que necesita. El productor se hace responsable de la garantía hacia el banco, que también da préstamos a esos pequeños proveedores. Entonces aquí es el fabricante de muebles quien asume este riesgo financiero, la garantía para sus proveedores, porque para él también es una situación ganar-ganar y solamente así puede garantizar que recibirá a tiempo los insumos que necesita.

Diagrama 5.11 **Financiamiento estructurado con tres partes (Indonesia)**



FUENTE: Beate Weiskopf. Presentación en el Seminario.

Y por último, un ejemplo reciente de Nicaragua, en el que la GTZ ha trabajado en conjunto con el CATIE, con una metodología que presenta Ruth Junkin más adelante en este capítulo. El resultado de este proceso es la firma de un acuerdo con el banco Produzcamos, que es un banco estatal recién establecido en Nicaragua para el fomento de actividades agropecuarias. Aquí la GTZ acompañó el proceso a través de organizaciones locales, con asesoría técnica para reducir el riesgo para el instrumento financiero.

4. Lecciones aprendidas

Una primera lección es lo que con frecuencia se ve, que los servicios financieros no están realmente bien adaptados a las necesidades que tienen, específicamente, pequeños productores. GTZ trabaja, por ejemplo, con productores indígenas en Nicaragua y en Ecuador, y ahí realmente falta avanzar más en el diseño de instrumentos

ajustados a las necesidades de los actores de las cadenas de valor. Se requieren soluciones a la medida por cadena, por sector y por grupo de actores, entre los que se debería tomar en cuenta las necesidades específicas de mujeres.

Segunda lección: el financiamiento es un instrumento entre varios y, en el trabajo de la GTZ, siempre está acompañado por otras actividades de fomento de las cadenas de valor. Se debe vincular el financiamiento con otras actividades de fomento, como por ejemplo el acceso a mercados y los servicios de desarrollo empresarial (BDS). Solo trabajando de esta manera con grupos de agricultores, se podrá tener éxito.

Una tercera lección, es que se le debe dar prioridad a la búsqueda de soluciones de financiamiento internas a la cadena agrícola de valor, porque así se trata de un riesgo compartido entre los diferentes actores. Es más fácil de lograr si se dan las condiciones adecuadas. Por último, la cuarta lección es la necesidad de trabajar en el desarrollo de políticas e instrumentos legales que faciliten el acceso a crédito por parte de grupos que aun no lo tienen.

D. MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR

Ruth Junkin

En esta sección se presenta una guía que contiene varias metodologías para desarrollar estrategias de financiamiento de las cadenas de valor. Estas herramientas fueron creadas por el Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CECOECO) del CATIE. Este trabajo lo realizó la autora junto con José Angulo, con el auspicio de la Unidad Regional de Asistencia Técnica, RUTA.

1. Diversidad de entornos

En los capítulos anteriores se hace referencia a la importancia de las cadenas agrícolas de valor para fomentar la competitividad del sector rural en Latinoamérica. También se comenta sobre la importancia del financiamiento para hacer que esas cadenas sean competitivas y, a la vez, se afirma que no existen recetas únicas para el financiamiento de cadenas de valor. Los servicios pueden venir de un gran número de actores, una gama de actores financieros que pueden ser socios comerciales dentro de la cadena, instituciones financieras formales, e instituciones financieras semiformales. También puede venir el financiamiento a través de casas comerciales, prestamistas no formales u otros actores.

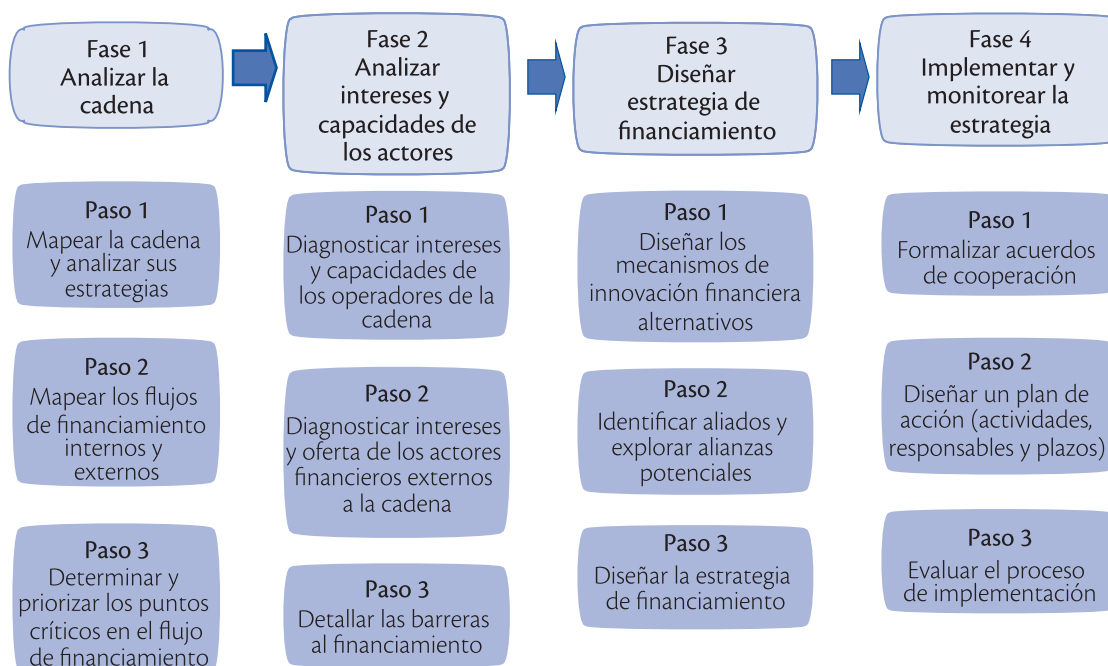
Todos ellos pueden jugar un papel importante en hacer que las cadenas de valor funcionen y que fluyan los fondos necesarios para su operación. También hay que reconocer los intereses de los diferentes actores, principalmente los bancos. En el Capítulo 4 los representantes de las instituciones financieras se refirieron a la importancia de reconocer los intereses de sus clientes, pero los clientes tienen que reconocer también los intereses de los bancos, de las instituciones financieras para poder llegar y hablar con ellos y poder hablar de un mismo lenguaje,

poder entenderse entre sí. Pero además de los intereses, hay que reconocer cuáles son las capacidades que tienen los diferentes actores, porque basado en esas capacidades se puede desarrollar un modelo de financiamiento. Por ejemplo, dos cadenas de café orgánico no son iguales entre sí, porque los actores pueden haber alcanzado un nivel de desarrollo mucho más avanzado en una que en la otra. Hay que reconocer esas capacidades diferentes. Igualmente, se ha visto que hay diferencias entre los países, entre los marcos regulatorios y el ordenamiento jurídico en general. Algunos productos financieros pueden existir en algún país y no existen en otro. Si se va a Nicaragua y se habla de un fideicomiso se tiene que inventar una figura porque no existe legalmente.

Entonces, hay diferencias y cada cadena tiene su propio perfil de riesgo y su propio flujo de negocio, lo que significa que cada una es diferente y debe verse el caso específico para desarrollar un modelo de financiamiento. Algunos de los lectores son expertos y ya saben qué hacer, pero otros se estarán preguntando cómo proceder ante un entorno tan diverso y con tantos modelos de financiamiento que se presentan en este libro. Para eso, el CECOECO desarrolló una guía sencilla, que permite, paso a paso, conocer la cadena, conocer los intereses y capacidades de los actores y, de ahí, desarrollar una estrategia de financiamiento, un modelo de financiamiento que pueda funcionar.

El propósito de la guía es facilitar el análisis para el desarrollo de estrategias de financiamiento en apoyo a cadenas de valor rurales. Tiene cuatro etapas, a saber: (i) analizar la cadena, (ii) analizar intereses y capacidades de los actores; (iii) diseñar la estrategia de financiamiento, e (iv) implementar y monitorear la estrategia (ver Diagrama 5.12). La guía tiene, además, una introducción conceptual y también una guía metodológica e instrumentos específicos. En el resto de esta sección se resumen las primeras tres fases y los instrumentos de cada una de ellas; el documento completo se puede conseguir a través de la página web www.catie.ac.cr/cecoeco.

Diagrama 5.12 **Resumen del proceso de desarrollo de las estrategias de financiamiento**



FUENTE: Ruth Junkin. Presentación en el Seminario.

2. Analizar la cadena

La primera fase tiene que ver con analizar la cadena y posee tres pasos. El primero es el mapeo de la cadena y el análisis de sus estrategias. Como lo han indicado ya varios autores, si se va a financiar una cadena o si se va a promover un modelo de financiamiento en una cadena, hay que conocer esa cadena y aquí la guía se ha basado mucho en el trabajo de GTZ de ValueLinks, acortando un poco el proceso porque ValueLinks es muy grande, tiene mucho para ofrecer, pero se complementan entre sí esas dos metodologías en este aspecto.

La guía permite contestar una serie de preguntas, como por ejemplo: ¿cómo está organizada la cadena, quiénes son los operadores de la cadena, cómo fluye el producto a través de la cadena? ¿Cuáles son las reglas del juego?, ¿existen contratos, no existen contratos? ¿Cómo se decide cuándo se va a vender, qué se va a vender y la calidad que se necesita? ¿Quiénes proveen servicios a la cadena? ¿Hay certificadores, hay proveedores de servicios técnicos, de servicios empresariales? ¿Cuál es el volumen de transacciones en los diferentes eslabones? Eso obviamente va a ser importante después, si se quiere atraer financiamiento, porque si se trata de una cadena chiquita, con volúmenes de transacciones chiquitos, entonces probablemente se necesita pensar en un modelo o financiado interno o con una institución de microfinanzas (IMF) y no un gran banco. Diferente si se hace referencia a mucho volumen de transacciones e importante es saber cuáles son las estrategias de mejora de la cadena. Cuando se habla de cadena, en realidad se trata de actores con nombre y apellido, sea una sociedad anónima, una cooperativa, o productores específicos, se está hablando de actores específicos y la idea de una cadena de valor es que estén coordinando entre sí para mejorar los beneficios que reciben esos actores con nombre y apellido, la eficiencia o la competitividad de la cadena. Interesa también responder ¿cuál es la **estrategia** que tienen para poder mejorar su cadena? Esto es parte del mapeo de la cadena.

En el segundo paso se analizan los **flujos financieros internos**. Como indica Beate Weiskoph más arriba en este capítulo, los socios comerciales dentro de una cadena están, en muchos casos, por no decir en la mayoría de los casos, están dando algún tipo de financiamiento entre sí, sea un productor que entrega su producto y espera un pago, que de hecho está financiando a su comprador o un comprador que está dando un adelanto de pago a un productor u otro proveedor. Entonces, ¿cómo son esas transacciones, cuándo se dan, qué relación tienen las transacciones en efectivo o dinero relacionado con las transacciones en productos, para saber quién está financiando a quién? Nuevamente, ¿de qué volumen son esas transacciones y cuáles son las condiciones? ¿Están formalizadas, no están formalizadas, hay garantías, no las hay? ¿Hay compromiso de entrega de producto, cuáles son las condiciones?

También se quiere saber el acceso al **financiamiento externo**. Entonces se busca determinar de los actores directos de la cadena, qué financiamiento ya existe o potencialmente existe con actores externos, sean bancos, sean microfinancieras, sean cooperativas de ahorro y crédito; y qué otros servicios también se ofrecen en el medio, que complementen esos servicios financieros, por ejemplo, servicios de almacenamiento.

Se termina esta fase identificando los puntos críticos en el flujo de financiamiento, si es adecuado o no el volumen y oportunidades de financiamiento en la cadena. Si no, ¿en cuál punto de la cadena “está apretando más el zapato”, se está viendo la cadena en sí, toda la cadena, no solo un eslabón. Puede ser que se tenga un problema

de financiamiento en el primer eslabón de producción primaria, pero también uno del exportador, verdad, entonces, ¿dónde es y qué está pasando, dónde están los cuellos de botella en el flujo de financiamiento? En qué momento queda uno u otro actor descapitalizado o con problemas de liquidez y cómo afectan estas situaciones a la eficiencia, consolidación y competitividad de la cadena. Puede ser que realmente sí está afectando a alguno de los actores, pero no tiene gran trascendencia para la cadena, la competitividad de la cadena. Entonces, se quiere saber eso e ir priorizando entonces los puntos que se van a trabajar. ¿Cuáles estrategias de escalonamiento o de mejoramiento de la cadena van a necesitar financiamiento? Entonces, si se necesita mejorar la calidad del producto a través de la instalación de una nueva planta de procesamiento, ¿eso va a requerir financiamiento, de dónde va a venir eso? Y de nuevo, ¿cuáles son los volúmenes de los flujos y de los vacíos existentes? Eso también para poder sentarse en una mesa con los financiadores, con entes financieros y poder hablar claro con ellos.

3. Analizar intereses y capacidades de los actores

Los diferentes autores de este libro insisten en la importancia de conocer al cliente. En general, si se habla de agricultura, los agricultores y sus organizaciones no conocen al sector bancario y, en el sector bancario, muchos no conocen a estos actores. Es, realmente, un trabajo de conocimiento mutuo. Se necesita conocer, por ejemplo, si los productores son sensibles a períodos de iliquidez, aunque sean períodos cortos. Los productores quieren mejorar su capacidad productiva, quieren buenos precios, quieren estabilidad de precios en algunos casos, pagos oportunos, tener liquidez y minimizar sus riesgos. Eso tiene implicaciones para el modelo de financiamiento que hay que desarrollar.

Para el caso de acopiadores, ¿cuáles son sus intereses, asegurar la provisión oportuna de su producto, garantizar la calidad del abasto, pagar precios razonables o generar beneficios para sus asociados. Si son cooperativas, esto significa que los acopiadores pueden tener intereses o traer propuestas a la mesa para el modelo de financiamiento. Algo que es importante recalcar, es que se afirma que las empresas comerciales muchas veces no quieren dar financiamiento porque realmente no es su trabajo central, no es su competencia central; quieren que los bancos entren a hacer eso. En la experiencia de la autora, sin embargo, en su trabajo con cooperativas comercializadoras o procesadoras, estas sí quieren dar financiamiento porque esa es la manera que tienen para “amarrar a los productores”, para asegurar su abasto. Entonces, hay que buscar un modelo que permita ese compromiso, pero que también reconozca sus capacidades. Y los modelos triangulados pueden hacer eso.

Cuando se trata de instituciones financieras, sus intereses pueden ser mejorar la base de negocio, mejorar el manejo de riesgos, cumplir con mandatos sociales, a veces y podrían tener interés, por ejemplo, en sistemas triangulados con productores y comercializadores, en innovar sus productos financieros, en aliarse con proveedores de servicios técnicos. Pero también se necesita saber, en la guía se repasa esto, cuáles son las capacidades, porque por mucho que una cooperativa quiera dar crédito, si no tiene la capacidad de manejar una gran cantidad de cuentas, de cobrar, de manejar un sistema de información, no es buena idea que yo lo haga. Entonces, se necesita conocer sus capacidades como proveedores de servicios financieros y también como receptores o clientes de servicios financieros.

Un punto que se discute en distintas partes de este libro es la falta de coordinación cuando existen diferentes instituciones financieras trabajando en distintos puntos de la cadena. Ciertamente, pero también a veces hay diferentes tipos de necesidades en la cadena que requieren diferente tipo de institución financiera. Para un grupo de productores tal vez una IMF sea la mejor opción para recibir su préstamo de capital de trabajo, porque está acostumbrada a trabajar con este sector. Sin embargo, si se hace referencia a una cadena que tiene producción primaria y después tiene centros de acopio, por ejemplo, de leche y necesita financiamiento para equipos, entonces esa misma IMF tal vez no esté en capacidad de hacer un producto de un *leasing* y se necesita otro tipo de institución financiera. Por último, en esta fase se deben identificar, además, las barreras al financiamiento, las que pueden contemplar aspectos como los que se resumen en el Cuadro 5.1.

Cuadro 5.1
Barreras al financiamiento

Categoría	Barrera
1. Riesgos	i. Capacidades ii. Garantías iii. Información iv. Naturales v. Mercado vi. Caminos
2. Infraestructura	i. Caminos ii. Bancaria
3. Desarrollo institucional	i. Políticas públicas ii. Instrumentos financieros
4. Cultura	i. Cultura institucional ii. Cultura personal
5. Concientización	i. Conocimiento de productores y sus asociaciones de alternativas financieras ii. Escasa comprensión de las instituciones financieras de la cadena iii. Percepción de riesgo

FUENTE: Ruth Junkin. Presentación en el Seminario.

4. Diseñar los mecanismos de financiamiento

Hay que definir los productos financieros, tomando en cuenta los puntos críticos en el flujo financiero, las estrategias, el escalonamiento o mejoramiento de la cadena y las barreras al financiamiento que existen. Hay que reconocer los intereses y capacidades de los diferentes actores y ayudarlos a ellos a que se entiendan entre sí. Muchas veces solo “sentando a la gente en la mesa”, se resuelven muchas cosas.

Se debe también conocer el entorno y explorarlo lo más posible. En Nicaragua, por ejemplo, afirman que no hay financiamiento de largo plazo para café pero en un banco se quejan que tienen una línea de financiamiento de largo plazo para café y nadie lo toma. Entonces hay que ir y conocer qué existe. Por otra parte, hay que vincularse con otros servicios para crear sinergias, como, por ejemplo, servicios de asistencia técnica y de asistencia empresarial. Además, se debe recordar la importancia de construir sistemas financieros inclusivos; está bien que el financiamiento fluya con la cadena, pero también se quiere otro tipo de servicios que un operador de la cadena no puede tal vez dar, como servicios de ahorro, seguros u otro tipo de servicios. Por último, al diseñar los mecanismos de financiamiento se debe llevar a un nivel superior, al buscar necesidades comunes entre varias cadenas. Por ejemplos, si se trata de un actor micro en la cadena, se deben buscar semejanzas para poder masificar ciertos productos junto con otras cadenas.

E. TIC: ¿MÁS QUE UNAS APLICACIONES DE MODA?

Geoffrey Chalmers

El título de esta sección es más bien una pregunta: ¿Representan las tecnologías informáticas y de comunicaciones (TIC), algo más de lo que ya se sabe, algo más que aplicaciones o *software* de moda (*cool applications*)? El autor no se considera un experto en TIC pero, en todo caso, es apropiado que un “no experto” en este tema lo presente, porque la importancia de las TIC realmente no está relacionada con los avances tecnológicos de los años recientes, sino más bien con la pregunta de si representan o no las TIC una manera más viable, más económica, más eficiente de facilitar el crecimiento de las cadenas agrícolas a través de un mejor acceso a servicios financieros y que, además, ayuda a obtener un flujo de información y el establecimiento o mejora de las relaciones comerciales.

Se presentarán dos casos. El primero es en México, que desde el inicio tuvo un enfoque en los servicios financieros; y el otro es un caso de la India, con un enfoque de cadenas, que ni pensaba en la parte de financiamiento hasta muy recientemente. Pero los dos casos, lo que tienen en común, es que el crédito no era la principal inquietud.

1. ¿Qué se espera de las TIC?

Ante el potencial de esta herramienta de las TIC, ¿cuáles son las expectativas? Son tres cosas. Primero **información y transparencia**. Hay un término atractivo que es “iluminar” la cadena de valor. Se va a sacar lo que hay, toda la información valiosa que existe en la cadena, pero que a veces está como oscura; iluminarla a través de las TIC y esto abarca ambos sentidos de una transacción comercial, hacia los productores y hacia los compradores. Para un caso simplificado incluye, por ejemplo, precios, clima y tendencias de mercado.

Segundo es el **acceso** y esto también tiene varios elementos: es acceso a los mercados de producto, que se verá más adelante en el caso de la India. Significa, también, acceso a fuentes de financiamiento, que se verá en el caso de México y, sobre todo para instituciones financieras, acceso a áreas rurales, que son difíciles de alcanzar.

Y, tercero es la cuestión de **costos**. Es un tema importante porque es muy fácil dejarse convencer de la necesidad de lo último de moda de una tecnología y no siempre es la mejor decisión. Una funcionaria de USAID, experta en TIC, siempre decía cuando ella ayudaba a los programas en los diferentes países, que hay que considerar todas las opciones de tecnología y que su misión más importante era convencer a los que están muy entusiasmados con este tema de que probablemente no es la solución. Tres de cada cuatro veces que ella ayudaba, era más bien para convencerlos que todavía no era el momento o para que buscaran otras opciones primero. Entonces, las expectativas que se tienen cuando se habla de las TIC deben ser limitadas; son las mismas barreras que siempre se han identificado, nada más que se busca nuevas maneras de enfrentarlas.

2. Solución ASEA y productores de mango en México

Este primer ejemplo es un caso de análisis de la cadena de valor del cultivo del mango *Ataulfo*, que es un mango amarillo, bien rico, con muy buena recepción de mercado y vinculado con una institución financiera de Solución ASEA. Se debe destacar que lo primero que se hizo fue un análisis completo de la cadena de valor; es decir, no se empezó con la idea de financiamiento ni con la idea del uso de las TIC. Más bien se entendió completamente que la prioridad y las barreras principales no eran de financiamiento y eso vino del análisis más completo, más integral de toda la cadena.

En este caso, la barrera fundamental era la de productividad en el campo pero tenía que ver mucho el tema de financiamiento. ¿Cuáles eran los problemas principales? Primero, los pequeños productores estaban perdiendo varias oportunidades de mercado y no tenían liquidez; mucha de su liquidez estaba ya ocupada en los adelantos a los productores y no tenían liquidez para aguantar los tiempos que exigen los canales de venta con mayor potencial de ingreso (empacadoras y exportadores), ni tampoco financiamiento para invertir en mejoras de procesos y tecnología para así aprovechar dichos canales. Las empacadoras, por su parte, tienen toda su liquidez ocupada en crédito a los productores.

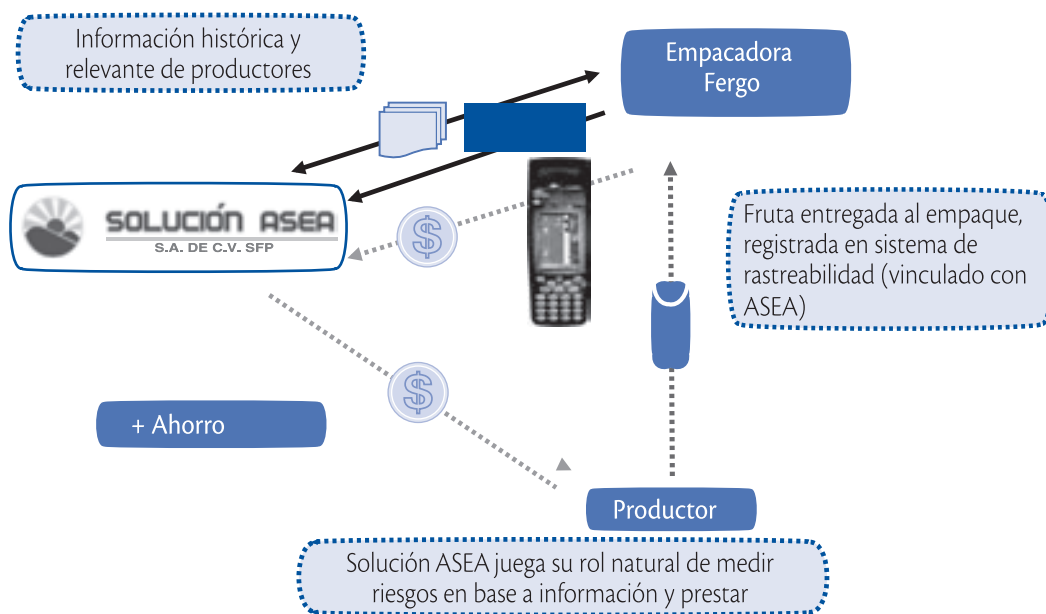
Cuando se analizan los costos, ingresos y rendimientos de los productores de mango y se le compara con las opciones de venta, se concluye que quienes venden al intermediario o “coyote”, con el fin de tener un pago de contado, el precio que reciben es tan bajo que únicamente los agricultores que tienen un rendimiento de ocho toneladas por hectárea logran apenas llegar al punto de equilibrio. Los productores que venden a una empacadora reciben un mejor precio y aún con un rendimiento de cuatro toneladas por hectárea alcanzan el punto de equilibrio, pero con el problema que la empacadora no paga al contado. Un tercer caso es el de productores de mango orgánico, que venden a una exportadora y aun si tuvieran un rendimiento bajo de dos toneladas por hectárea, ya ganan dinero pero es el canal de venta más difícil de lograr, por la ausencia de adelantos en este esquema; pocos productores se animan a usar este canal.

Entonces, se debe analizar primero el problema y luego las soluciones para ver si hay un uso útil de las TIC. La situación descrita muestra que existe una oportunidad para una institución financiera de entrar; oportunidad que es muy importante para el *upgrading*, para poder ir de un canal a otro, hacia un canal que represente mayores oportunidades de ingresos para el productor.

Realmente es sencillo. Los productores necesitan capital para producción, capital de trabajo y también capital para realizar mejoras en su operación. Las empacadoras en teoría ganan cuando sus proveedores tienen acceso a servicios financieros, pues es más probable que sigan siendo buenos proveedores, confiables y estables. Aunque también ocurre lo que afirma Ruth Junkin en la sección anterior de este capítulo, que hay empacadoras que prefieren amarrar a los productores pero en los casos donde las empacadoras ven algo más que de largo plazo, hay una coincidencia de intereses. En este caso en México, las empacadoras sí preferían que otra entidad le prestara a los agricultores.

Y últimamente las instituciones financieras quieren una nueva oportunidad de mercado, pero para aprovecharla necesitan más información; no conocen a los agricultores muy bien. Entonces surge aquí la pregunta, ¿si son o no las TIC una herramienta útil para solucionar esta problemática o simplemente suena como algo de moda o algo *cool*? Es la gran pregunta aquí.

Diagrama 5.13 TIC en México. Esquema piloto de crédito



FUENTE: USAID / AFIRMA

La solución básica es que la empacadora comparte información de desempeño con la institución financiera (ver Diagrama 5.13), lo que pueden hacer sin ninguna herramienta tecnológica. Es solo información y se puede compartir de cualquier manera; no se requiere una plataforma especial y sofisticada.

Pero lo que sí pueden hacer las TIC es sistematizar esta información y esto es útil por varios motivos.

- a) *Escala*. Al principio puede ser muy fácil que una institución financiera y una empacadora compartan información de manera medio artesanal. Pero si quieren llegar a una escala importante o quizás expandir a otros rubros, ya se vuelve muy complicado y hay que sistematizar esa información.
- b) *Antigüedad y confiabilidad*. Segundo, se trata de series de múltiples años de datos y también importa la cuestión de la confiabilidad y para ellos se invitó a una compañía especializada en la parte de tecnología y en el manejo de datos, para aumentar la confiabilidad a través de un tercero que no tiene interés en dar financiamiento.
- c) *Múltiples IMF*. Se hizo un piloto con una sola institución financiera, pero el interés es que varias otras se interesen. Una plataforma algo más sistematizada ayuda a fomentar eso.
- d) *Múltiples usos*. La plataforma más sofisticada, además, y posiblemente esto es lo más importante, es útil no solo para un objetivo de financiamiento, sino también para otros usos en el futuro, como por ejemplo rastreabilidad y ciertas certificaciones. Entonces, la información que maneja esta plataforma es útil para una institución financiera pero también puede ser útil para otras entidades con intereses un poco diferentes y mucha de la información es la misma.

El Diagrama 5.13 describe el caso mexicano, con un esquema de triangulación, similar a los que ya se han visto en capítulos anteriores y otras secciones de este Capítulo 5. Lo innovador aquí está representado por el teléfono móvil, que es básicamente la plataforma que desarrolló una empresa especializada: una base de datos bastante sencilla, manejada por ellos y la institución financiera tiene acceso a la base de datos. El sistema es sencillo porque es nada más un ajuste a un *software* que ellos tenían antes para la rastreabilidad. Además de destacar los otros servicios no financieros que se pueden ofrecer, es importante resaltar también que se pueden suministrar más y mejores servicios financieros, como por ejemplo ahorro y crédito a mayor plazo.

3. GMED en la India

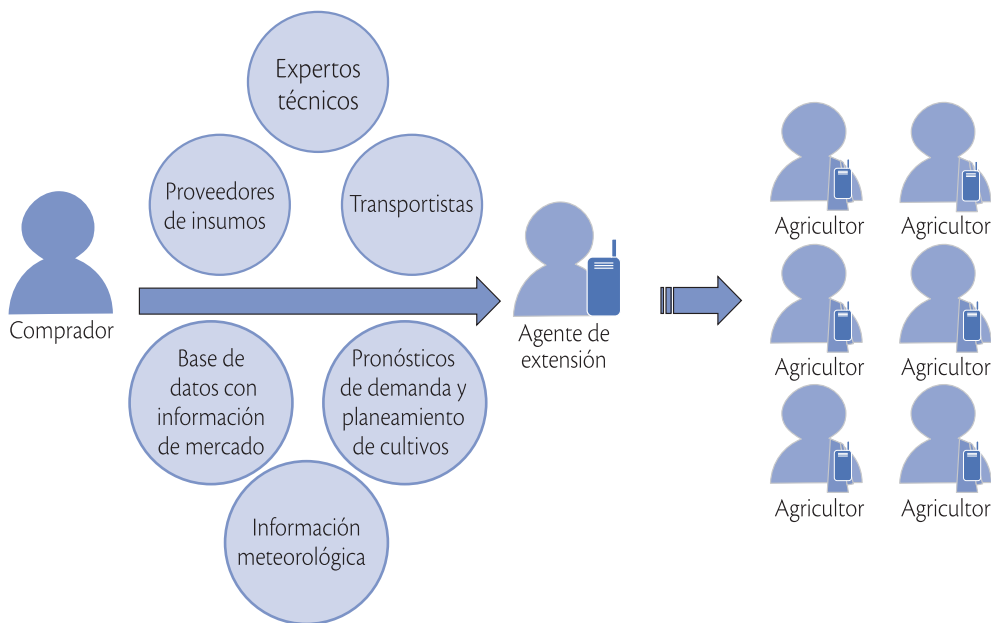
La India es uno de los productores más grandes de frutas y vegetales en el mundo y esa fue la cadena que se escogió. Identificaron que el 30 por ciento de las pérdidas se debían al manejo inadecuado de pos cosecha. Era una problemática bastante clara y la solución no tenía nada que ver con la parte de financiamiento y surgió del análisis de la cadena.

Algo muy importante aquí es que este sistema obtiene información en los dos sentidos de la transacción comercial: información hacia los productores e información desde los productores a los compradores y a otros actores de la cadena. Una de las bases de este sistema es una encuesta a nivel del productor; es una encuesta de una sola vez, tiene 30 preguntas y da una información muy rica de muchos y diferentes aspectos de la vida del productor.

El esquema consiste en aplicaciones de TIC basadas en la conectividad móvil, con dos interfases, una de diseminación de información técnica y la otra constituida por módulos de manejo de cadena productiva. Se accede a la información a través de teléfonos inteligentes móviles de Windows y teléfonos móviles de bajo costo. Muchos de los mensajes van por audio, para los que son analfabetos; es información individualizada y, entonces, cada productor recibe información que es relevante para él. Se trata de cinco mensajes al día, que incluyen características locales, del cultivo, entre otros aspectos. Son mensajes con asesoría técnica, información de mercado y otras alertas importantes. Cuentan, además, con una línea que les permite hacer preguntas a un experto en tiempo real. El sistema está disponible para compradores, proveedores de insumos y organizaciones de productores o cooperativas.

El Diagrama 5.14 describe la operación del sistema FreshConnect en India. Aunque las flechas van nada más en el sentido hacia los productores, es muy importante que haya información en los dos sentidos. La Aplicación 1, hacia el productor, es un paquete de información muy útil que permite mejorar el perfil del cliente, ayuda al cliente y a la vez mejora su perfil a los ojos de una institución financiera. Es un sistema de tiempo real de información para el productor, utilizado por los agentes extensionistas y que permite: (i) transferir información de suelos, cultivos, uso de agua y control de plagas; todo directo al productor; (ii) diseminar información de mercado en tiempo real; y (iii) dirigir preguntas y retroalimentación a los centros de conocimiento.

Diagrama 5.14 **FreshConnect en India**



FUENTE: Geoffrey Chalmers. Presentación en el Seminario.

En el otro sentido, la Aplicación 2 es un sistema manejo de cadena productiva para vincular los elementos de la cadena de frutas y vegetales frescos. Permite: (i) programar necesidades de abastecimiento de acuerdo a siembras y cosechas; y (ii) programar con precisión las entregas de insumos a productores, buenas prácticas agrícolas y fechas

de entrega de producto. Hace más eficiente toda la cadena. Ayuda, por lo tanto, a los compradores y a toda la cadena, a que sean más competitivos y es aquí donde hay más oportunidad para captar información valiosa para varios actores, entre ellos las instituciones financieras. Entonces interesa el desempeño en el tiempo, la lealtad, cómo han vendido su producto, y cómo ha sido su cumplimiento. Es información muy valiosa que básicamente cubre los principios básicos para hacer bancable a un cliente potencial.

Los beneficios del esquema se presentan en los dos lados de la cadena: para los productores y para los compradores, como se describe en el Cuadro 5.2. Pero es importante que el lector piense desde la perspectiva de un intermediario financiero, si la información es valiosa o no, incluyendo los datos de las encuestas, si interesa a una organización financiera que está beneficiando a todos los actores de la cadena. Hay que pensar en la sostenibilidad de la encuesta; ¿quién paga por esa encuesta? En este aspecto hay buen potencial porque han entrado empresas especializadas en estas encuestas y han ido al campo para levantarlas para luego vender los datos a instituciones financieras, gobiernos estatales y gobiernos regionales.

Cuadro 5.2
FreshConnect en India. Beneficios para productores y compradores

Beneficios para productores	Beneficios para compradores
a) Aumento de ingresos	a) Cadena productiva más eficiente
i. Aumento de rendimiento	i. Costos
ii. Calidad mejorada	ii. Calidad
iii. Costos de transacción reducidos	iii. Rastreabilidad
b) Escala para el pequeño productor	b) Acceso a mercados rurales desatendidos
	i. Promesa de mayores ingresos
	ii. Lealtad y confianza
c) Conocimiento individualizado	c) Mejor control sobre productos y costos de inventario
d) Información en tiempo real para combatir las distancias	

FUENTE: Geoffrey Chalmers. Presentación en el Seminario.

Los resultados muestran 200 productores conectados a HyperCity, 150 productores conectados a Foodland y 200 productores conectados a Adani AgriFresh. Además, hay productores cultivando vegetales con especificaciones de los compradores. Como el lector puede ver, los resultados se refieren a los productores, o sea, la parte de la cadena que no es financiamiento. ¿Por qué no hay resultados con financiamiento? Ese será el próximo paso del proyecto. El caso es relevante, sin embargo, porque demuestra que las TIC pueden “iluminar” la información valiosa que a veces se pierde. Las instituciones financieras se interesarán porque es una manera muy fácil de conocer a los clientes, los negocios y la cadena. Las TIC representan una herramienta no más, pero pueden ayudar con uno de los retos del Seminario que dio origen a este libro: aprovechar esas relaciones comerciales y los flujos de información que fluyen naturalmente para bajar el riesgo y aumentar la competitividad de la cadena.

F. FOMENTO Y EXTENSIÓN PARA LA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA EN CHILE. EL CASO DE INDAP

Manuel Miranda

En esta última sección del Capítulo 5, se presenta el caso del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), una institución pública en Chile que pertenece al Ministerio de Agricultura y que ha alineado todos sus servicios, su estructura y los programas en función de mejorar el acceso de los pequeños agricultores a las cadenas “agrocomerciales”.

El Instituto se fundó hace 47 años. Su labor la realiza en dos niveles, uno normativo y de definición de políticas y otro de coordinación y articulación. Posee más de 1.600 funcionarios y 120 oficinas locales que apoyan a 150.000 productores al año a través de: (i) crédito, (ii) asesoría técnica e (iii) incentivos no reembolsables. El crédito lo otorga de manera directa y a través de un banco privado, mientras que las dos últimas funciones las realiza mediante 2.000 consultores, aproximadamente. Su presupuesto es de alrededor de US \$300 millones al año, dividido en: 18 por ciento para la operación, 51 por ciento de incentivos no reembolsables y el 31 por ciento restante en crédito, poco más de US \$93 millones. En el resto de esta sección se presenta una corta descripción de la agricultura y la industria alimentaria chilena y se explican las principales líneas de acción del INDAP.

1. La agricultura y la industria alimentaria en Chile

La agricultura y la industria alimentaria para Chile son muy importantes y relevantes. Este país posee una superficie de 5,1 millones de hectáreas cultivables, 8,5 millones de tierra para ganadería, 11,5 millones para explotaciones forestales y 14 millones para conservación. El sector agroalimentario chileno está inserto en mercados altamente competitivos. El mercado interno es pequeño pero altamente competitivo, con una demanda en crecimiento, consumidores más conscientes, actores invirtiendo y expandiéndose y una industria concentrada e integrada. El mercado externo, por su parte, está en expansión y es cada vez más exigente, lo que ha permitido tener una balanza comercial favorable y una ampliación de mercados y productos.

Después del cobre, la exportación de alimentos es el segundo gran generador de divisas para Chile pero, y esto también hay que decirlo, ese crecimiento económico en el mundo de la agricultura y el mundo agroalimentario ha ido también acompañado de una disminución creciente de la pobreza en el mundo rural. De hecho, en el año 2006 por primera vez se logró que la pobreza rural bajara más y se ubicara por debajo de la pobreza en el mundo urbano (12 vs 14 por ciento) y eso, sin duda, es parte del crecimiento económico pero también del rol del Estado a través de sus políticas públicas.

Dentro de las políticas públicas relevantes del Estado chileno está hacer de Chile una potencia agroalimentaria. Pero esa potencia agroalimentaria incluye a la pequeña agricultura, que es un sector importante y diverso, con emprendedores de diferentes escalas pero con cada vez más dificultades para vender sus productos. Son dueños,

arrendatarios o medieros (contrato de riesgo compartido con el dueño de la finca), con menos de 12 hectáreas de riego básico y cuyo ingreso principal proviene de la agricultura.

La pequeña agricultura representa cerca del 95 por ciento de las fincas y el 22 por ciento de la producción del país; un 10 por ciento de la producción se destina al autoconsumo. Y esta pequeña agricultura, por lo tanto, está llamada, por un lado, a beneficiarse de esta visión-país, Chile potencia agroalimentaria pero también a contribuir con ella, porque su presencia en las cadenas no es menor. Entonces, la competitividad de las cadenas “agrocomerciales” en Chile pasa también por apoyar a la pequeña agricultura, que enfrenta muchas restricciones y desafíos, como se aprecia en el Cuadro 5.3.

Cuadro 5.3
Principales restricciones y desafíos

Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> Alta edad de los agricultores Limitados conocimiento técnicos y de gestión
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Baja superficie de tierra Falta de derechos de agua y seguridad del riego Baja calidad del suelo
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Baja adopción de tecnologías “duras” y “blandas” disponibles
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Calidad y cantidad de productos como proveedores Limitadas redes comerciales Bajo poder de negociación comercial

FUENTE: Manuel Miranda. Presentación en el Seminario.

Esos pequeños agricultores son muy disímiles, son muy heterogéneos, son todos emprendedores pero a distintas escalas. Tenemos desde aquellos pequeños agricultores que complementan la actividad agrícola con otra no agrícola, es decir, que venden su mano de obra, a los cuales llamamos multiactividad, hasta pequeños agricultores que están exportando a Estados Unidos, a Japón y a la Unión Europea. Sin embargo, todos comparten un diagnóstico común y ese diagnóstico común es que cada vez va a ser más difícil que vendan sus productos, así sea que vendan una mermelada en un mercado local o puerta a puerta o que vendan su producto en el exterior.

Los pequeños agricultores están vinculados a distintos eslabones de la cadena y, como ya se indicó, solamente un 10 por ciento de ellos destina toda su producción al autoconsumo. Es decir, mayoritariamente, los pequeños productores venden su producción, por lo tanto, si el problema es que cada vez será más difícil vender sus productos, las instituciones de fomento, como INDAP u otras instituciones, están llamadas a dar mejor respuesta técnica a los desafíos que significa esa venta de sus productos y, por eso, la política de fomento tiene como principal objetivo fortalecer el encadenamiento productivo de la pequeña agricultura.

2. La política de fomento

La política de fomento está basada en tres principios fundamentales: El primero de ellos es que es una política **inclusiva**, es decir, independiente de la escala del productor. Como se indicó arriba, se apoya a todos pero a su vez, es **diferenciada**, es decir, la magnitud e intensidad del apoyo es distinto en función de los requerimientos que necesita ese productor. Y, en tercer lugar y esto es vital, es **intencional**, es decir, INDAP y cualquier institución de fomento tiene que discernir y discriminar técnicamente qué cosa es lo que va apoyar en ese pequeño agricultor y lo que tiene que apoyar tiene que ser aquello que es lo más relevante para que ese productor pueda insertarse de mejor manera en esa cadena “agrocomercial”.

La expresión práctica de esta política de fomento, básicamente, ha sido estructurar durante cuatro años los sistemas de extensión agrícola; extensión agrícola, palabra que en Chile, para ser más exactos, hacía muchos años no se utilizaba.

Hoy día se está volviendo a utilizar y ese sistema de extensión agrícola tiene, básicamente, las siguientes características: se identifican claramente las **restricciones** de ese productor para insertarse en la cadena “agrocomercial”; se **remueven** esas restricciones a través de una plataforma de **servicios flexibles** que se adapte a las sociedades de productores especializados y de calidad, que **mida los resultados**, es decir, que se vaya viendo el avance en el tiempo y, finalmente, con un **foco** muy específico **en los actores**, que son básicamente los productores y los profesionales de INDAP que dan el servicio en el terreno. Porque los servicios de fomento productivo de Chile están desde el año 1982 externalizados, es decir, los dan empresas privadas.

3. Identificación de restricciones

El primer desafío es identificar las restricciones de los productores y, para eso, hay que mirar dónde están los productores, su territorio, quiénes son, por qué no son todos iguales, ver los distintos segmentos de agricultores, cuál es su posición en la cadena y cuáles son los puntos más críticos a los cuales hay que hacer frente. A lo largo de un mapa de Chile, se han identificado los principales productos a los cuales está vinculada la pequeña agricultura, dependiendo de los distintos territorios. Vale la pena destacar dos rubros bastante innovadores que han sido importantes durante los últimos años. Uno, es todo el rubro gourmet, es decir, productos que se están posicionando en la más alta cocina internacional y, por otro lado, todo lo que es el turismo rural.

En cuanto a los segmentos de los agricultores, se han clasificado en cuatro categorías (ver Cuadro 5.4). Básicamente, a grosso modo, se refieren a agricultores comerciales que viven 100 por ciento de la agricultura y agricultores “multiactividad” que son los más pequeñitos, que combinan la actividad agrícola con la no agrícola.

Cuadro 5.4
Segmentos de los agricultores

Segmento comercial 1:	mercados externos, altamente especializado en un rubro
Segmento comercial 2:	mercados internos, multirubro
Segmento multiactividad 1:	complementa actividad agrícola, mercados locales, multirubro
Segmento multiactividad 2:	complementa actividad agrícola, mercados locales y principalmente autoconsumo, multirubro

FUENTE: Manuela Miranda. Presentación en el Seminario.

¿Qué es lo importante en esta primera etapa? Lograr como producto establecer estrategias nacionales y regionales por rubro. ¿Cómo se logran estas estrategias? A través de la identificación de estos puntos críticos. Es decir, determinar qué es lo que hace que el agricultor no pueda ingresar a esa cadena o que no pueda vender mejor sus productos en términos más simples, en función del **rubro**, del **territorio** y del **segmento**.

4. Plataforma de servicios

Se identifican las restricciones y los puntos críticos pero ¿cómo se remueven esos puntos críticos? Con una plataforma de servicios, que tiene que tener como eje la asistencia técnica o de extensión agrícola. En la asistencia técnica hay hoy en día 75.000 agricultores, todos apoyados por consultores externos; ese consultor externo es llamado en función de la estrategia y de su capacidad para poder ajustar esos requerimientos de mercado a la realidad productiva de cada agricultor, en todos los ámbitos. No solo en el ámbito del financiamiento, sino también en el ámbito de la producción, de la capacitación, entre otros y para eso establece un diagnóstico individual, una línea base y un plan de negocios a tres años para remover los principales puntos críticos de ese agricultor, que no pueden ser más de tres. ¿Cómo se modula la asistencia técnica? A través de distintos programas de apoyo:

- a) *Asesoría técnica “multiactividad”*. Primero que nada, hay una asistencia técnica específica para los agricultores “multiactividad”, los más pequeñitos, que funciona a través de las municipalidades y que atiende a 50.000 productores.
- b) *Asesoría técnica comercial*. Se tiene asistencia técnica para los productores de perfil comercial, que son aproximadamente 20.000. Esa asistencia técnica puede estar dada por empresas privadas o por agroindustrias; es decir, por quienes compran directamente sus productos.
- c) *Asesoría técnica a mujeres*. Hay una asesoría técnica específica para mujeres, 3.000 productoras.
- d) *Asesoría técnica a indígenas*. Hay una asesoría técnica específica para indígenas que comenzó en el 2010, con 1.600 familias.
- e) *Asesoría técnica a EAC*. Esta es una asesoría técnica específica para empresas asociativas campesinas (EAC), que son aproximadamente 120, que se da a través de los centros de gestión empresarial.

Esa es la asesoría técnica pero toda en la misma lógica que se comenta arriba: diagnóstico individual que identifica, prioriza y demanda los servicios y una plataforma de servicios para remover estas limitaciones. Y esa plataforma de servicio, como se muestra en el Cuadro 5.5, está fundamentalmente categorizada en cinco grandes ámbitos: (i) Desarrollar las capacidades, donde destaca nuestro programa de profesionalización campesina, que lo que busca es llegar a un agricultor profesional en cada uno de los ámbitos, en cada uno de los rubros. (ii) El programa de asociatividad, que busca apoyar tanto a grupos como a empresas asociativas campesinas. (iii) El programa de desarrollo de inversiones, que apoya inversiones prediales pero también en suelo, en riego, en mejoramiento genético. (iv) La plataforma de financiamiento y, aquí, viene el crédito y los servicios financieros; es decir, los servicios financieros son una parte que apoya el INDAP a nivel de la pequeña agricultura, donde hay crédito de corto y largo plazo, seguro agrícola y los bonos que permiten articular este financiamiento con la banca privada, que son el bono de articulación financiera y el bono de articulación delegada. (v) Servicios de calidad y diferenciación de producto. Hay un programa que se llama Sabores del Campo, que específicamente va ligado a estos productos gourmet, que ha instalado tiendas a lo largo de Santiago de Chile e instalado góndolas en algunos supermercados, con productos de la pequeña agricultura. (v) Programas específicos de acceso a mercados. El primero de esos programas es el que se llama Alianzas Productivas, donde el INDAP se ha vinculado con los principales gremios representantes de los empresarios, con los principales rubros en la pequeña agricultura; es decir, con quiénes compran los productos de los pequeños agricultores: supermercados, agroindustrias y restaurantes. Las empresas que están vinculadas a los gremios están actuando como proveedores de asistencia técnica, que son los que les compran los productos a los agricultores. Aquí, lo interesante de destacar es que no solamente son empresas privadas en el sentido puro de la palabra, sino que también hay empresas asociativas campesinas que son parte de este programa. Almacenaje de granos, otro servicio importante en términos de fortalecimiento del encadenamiento. No tiene nada de distinto; la única diferencia es que en esta temporada se está vinculando a la bolsa agrícola, lo que va a permitir tener mucha más seguridad en el pago de la venta del grano de los pequeños agricultores. Están también las ferias locales, regionales y nacionales. En Chile hay una gran feria de la pequeña agricultura que es la Expomundo Rural. Es una feria que año a año espera todo Santiago para ir a comprar los productos de los agricultores y, sobre todo, para hacer negocios.

Adicionalmente, esta plataforma de servicios está certificada con la norma ISO 9001-2000, lo cual permite garantizar que cualquier agricultor va a ser tratado de la misma forma y de acuerdo a los mismos procedimientos en cualquier agencia de área, conocidas como sucursales territoriales. Se ha mejorado también la oportunidad en la entrega de los servicios; se ha tabulado lo que se llama la operación temprana de los servicios. Antes los servicios de fomento del INDAP empezaban a funcionar el dos de enero, es decir, el dos de enero se podía ir a hacer la solicitud. Hoy día se ha adelantado esa solicitud para el mes de octubre del año anterior, de manera que todos los trámites administrativos se hacen tres meses antes y el dos de enero el productor va a recibir un cheque, ya sea el subsidio o el préstamo.

Cuadro 5.5
Principales servicios de fomento

Desarrollo de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalización campesina. • Gestión. • Programa de asociatividad.
Desarrollo de inversiones	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de desarrollo de inversión. • Programa de suelos degradados. • Programa de riego campesino. • Programa genético ganadero.
Plataforma de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito de corto y largo plazo. • Seguro agrícola. • Bono de articulación financiera. • Fondo de articulación delegada,
Calidad y diferenciación de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Programa “Sabores del Campo”. • Programa de turismo rural. • Programa de etiquetado.
Acceso a mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de alianzas productivas. • Programa de almacenaje de granos. • Ferias nacionales, regionales y locales. • Iniciativas de mercado justo.

FUENTE: Manuel Miranda. Presentación en el Seminario.

5. Plataforma de seguimiento y foco en los actores

Este sistema de extensión considera un sistema de seguimiento que hace una empresa externa. El seguimiento básicamente mide tres cosas: (i) evalúa si la asistencia técnica se está dando en buena forma en terreno, es decir, si las actividades se están cumpliendo de acuerdo al plan de negocios; (ii) evalúa los resultados de ese plan de negocios; si se cumplió efectivamente lo que se dijo; y (iii) finalmente, evalúa la satisfacción del usuario. Este sistema está, además, informatizado o automatizado y permite ver las brechas de competitividad, que se dividen en cinco grupos: Aquellas que tienen relación con productividad, costos, calidad, agregación de valor y acceso a mercado.

Otro tema relevante aparte del seguimiento, es el foco en los actores de este sistema, que son, básicamente, los consultores, que son privados como ya se indicó, y los propios usuarios. En el caso de los consultores (ver Cuadro 5.6), se ha instalado un sistema de mejoramiento de consultores, donde lo más importante es el sistema de acreditación y certificación de competencias. Se ha levantado un sistema que va a permitir, a futuro, ir garantizando en forma progresiva que los consultores que están trabajando en cualquier rubro, sea miel, berry, leche, efectivamente estén capacitados para entregar la asesoría a la cual se han comprometido. Y en segundo lugar, se

va a evaluar su desempeño en función de este sistema de seguimiento. Y, obviamente, aquel que no cumpla con los resultados, si los malos resultados son culpa de él, va a salir del sistema.

Cuadro 5.6

Sistema de mejoramiento de consultores

Registro Nacional de Consultores.
 Sistema de Acreditación y Certificación de Competencias.
 Sistema de Evaluación de Desempeño y Categorización.
 Incorporación de Consultores Especialistas (Seniors).
 Fortalecimiento del Control Social de los servicios.
 Impulso a la Participación de los consultores.

FUENTE: Manuel Miranda. Presentación en el Seminario.

Y en relación con los productores, escuchar al cliente; ese es el gran tema: escuchar al cliente a través de distintos sistemas, partiendo de la página web y lo que se llama CADA y CAR, que son representaciones en cada una de las agencias de área y direcciones regionales del INDAP. En ellas hay una representación de los productores que les permite informar cómo están recibiendo el servicio e incluso ellos aprueban anualmente el presupuesto institucional del INDAP a nivel de área y a nivel regional. También hay que destacar que en la página web (<http://www.indap.gob.cl/>), se pueden encontrar todos los servicios y hasta el sueldo de cada uno de los funcionarios que trabaja en INDAP, por lo tanto, en Chile es público cuánto gana cada uno de los funcionarios que trabajan en INDAP; quiénes son sus usuarios, o sea, los servicios que están recibiendo y qué convenios tiene la institución con instituciones públicas y privadas y cuáles son sus montos.

6. ¿Qué permite este modelo de extensión?

Primero, disminuir el riesgo de los productores. Hoy día se pueden hacer articulación financiera básicamente porque es mucho menos riesgoso trabajar con un productor que está solo en el mundo que con otro que está, en efecto, apoyado por asistencia técnica y por otros programas o servicios de fomento productivo. El segundo elemento y muy importante, es definir el *mix* de financiamiento. El INDAP tiene un problema, o algo que puede ser un problema: por un lado entrega subsidios, o sea, por un lado regala plata y por el otro, entrega crédito, o sea, cobra la plata. El tema es, ¿cómo hacer ese *mix*, qué financiar con subsidio, qué financiar con crédito? Y para eso, este modelo o este sistema que permite identificar los puntos críticos, es vital porque, aquellos puntos críticos que requieren de innovación, hay que financiarlos con subsidios porque son más riesgosos y aquellos que no, hay que financiarlos con crédito.

Tercer elemento y también importante: avanzar en las vías de egreso de los agricultores. No se puede tener semipernamente a un agricultor en asesoría técnica o con los mismos instrumentos. Si se puede medir, si se parte de una línea base, si se dice que el productor está en “a” y se le quiere llevar a “b” y eso se va midiendo en el tiempo, se puede tener la oportunidad de hacer egresar a ese productor; hacerlo egresar del sistema completo o hacerlo egresar de alguno de los servicios de fomento.

Y, finalmente, definir también la política de alianzas, porque el INDAP puede dar algunos servicios que remuevan estos puntos críticos pero no todos y para eso hay que recurrir a otras agencias estatales o privadas que lo permitan, entre ellas, la banca. Si, la banca puede remover el punto crítico del financiamiento y, en algunos casos, lo puede hacer más eficientemente que el INDAP, que lo haga la banca y el INDAP se focalizará en agricultores que tienen menos posibilidades de ser bancables.

La extensión agrícola, más allá del tema productivo, es un proceso de enseñanza-aprendizaje y es un proceso de enseñanza-aprendizaje en comunidad. Aquí hay que destacar el tema de las TIC porque es la gran tecnología, la que puede permitir interactuar comunicando y, finalmente, tener una común unión, que eso es, por lo demás, comunidad; es decir, compartir objetivos comunes y para eso, el gran desafío es ser capaces, en función de esta extensión agrícola, de gestionar el conocimiento, el cambio y los talentos. Un ejemplo súper simple en Chile: parece muy fácil desde el punto de vista de la asistencia técnica decir, quiero que este agricultor produzca un saco más de lentejas. Eso, desde el punto de vista académico o técnico, probablemente sea muy fácil pero ¿cuántas cosas ocurren en la cabeza de ese agricultor y alrededor de ese agricultor que condicionan ese saco más de lentejas? Y, eso, es un desafío profundamente complicado y profundamente técnico; no es decir: quiero esto y esto y esto se hace. Eso requiere de un conocimiento mayor, que no es solo el conocimiento agronómico o veterinario.

6

DIÁLOGO CON LAS AGENCIAS INTERNACIONALES

*Calvin Miller, Beate Weiskopf, Dietmar Stoian,
Carmen Álvarez y Carmen Alvarado*

Este capítulo resume el intercambio con representantes de la cooperación internacional. La sesión realizada buscó aprovechar la presencia de funcionarios de organismos internacionales de cooperación y de investigación y enseñanza, para que informen sobre proyectos y programas de donación, financiamiento y capacitación en el área del evento o en otras afines.

A. FAO

Calvin Miller

La Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO por sus siglas en inglés, fue fundada en 1945. Se nota que el nombre comienza con agricultura para después hacer referencia a alimentos y aunque realmente se tienen dos enfoques, sin una agricultura fuerte no hay alimentación. Hay actualmente en la FAO más preocupación por asegurar los alimentos hacia futuro como jamás la ha habido; en el 2009, en diciembre, hubo una cumbre mundial sobre la seguridad de alimentos donde estaban los jefes de estado de todas partes del mundo.

La FAO trabaja en muchos países y tiene oficinas en cerca de 80; son representaciones no tan grandes porque se trabaja alineado con el gobierno, a través de los ministerios de agricultura, como también los de industria y, algunas veces, finanzas y comercio. Se trabaja mucho con ONG y con programas de desarrollo. Ofrece asistencia técnica, investigación, actividades de información y apoyo a políticas de desarrollo agrícola en general, con fondos de los diferentes miembros y también con fondos de la misma institución que son recibidos como parte de cuotas de diferentes países del mundo.

La institución está organizada en diferentes departamentos. El área de financiamiento agrícola está dentro del Departamento de Agricultura, Bioseguridad, Nutrición y Protección del Consumidor, específicamente en la División de Infraestructura Rural y Agroindustria. Esta división está, a su vez, dividida en cuatro áreas de acción: (i) agronegocios y finanzas; (ii) cadenas de valor y mercadeo; (iii) agroindustria, e (iv) ingeniería y mecanización.

Las principales áreas de trabajo son el desarrollo del marco político del entorno del agronegocio, el fomento a la inversión público-privada, el apoyo analítico y político para fortalecer la infraestructura rural, la capacitación para el acceso a mercados competitivos, la dirección para el fortalecimiento de las organizaciones de productores y la asistencia para mejorar las políticas de finanzas e inversiones agrícolas y agroindustriales.

Básicamente lo que se busca es tratar de tener instituciones competitivas para el futuro, con una reglamentación y legislación adecuadas. En las diferentes áreas se realiza mucha investigación y se publican los resultados. Parte del trabajo es llevar gente de diferentes partes, organizar eventos, donde aprenden unos de los otros, como en el evento de San José, sobre el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor, porque la información, la experiencia y los conocimientos, están en todo el mundo.

A continuación se detalla el trabajo que realizan dos de los cuatro grupos de la división de infraestructura rural y agroindustria, cuya labor está más relacionada con el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor.

1. *Cadenas de valor y mercadeo.* A nivel de extensión de mercadeo, se fortalecen vínculos entre unidades agrícolas y agronegocios, se desarrollan manuales para extensionistas y videos de capacitación sobre la comercialización de productos hortofrutícolas. También se trabaja en la comercialización de cereales, en los costos y los márgenes y en entender y usar la información de mercado. Sobre este último punto, se desarrolló el *software* FAO Agrimarket 3, así como guías para el establecimiento y mejora de sistemas de información de mercado.
2. *Agronegocios y finanzas.* Se realizan estudios sobre agronegocios, finanzas, y promoción de la inversión y mejoramiento del entorno para el agronegocio. También se colabora con las Asociaciones Regionales de Crédito Agrícola (ARCA) y otras redes. Además, se ha publicado material diverso sobre el financiamiento de inversiones agrícolas, fondos de inversión, manejo de riesgo y seguros, entre otros temas. Se desarrolló el sistema Microbanker MIS.

En el grupo de agronegocios y finanzas, se están estudiando también las necesidades de financiamiento dentro de las agroindustrias y los agronegocios. Se acaba de terminar un estudio sobre inversiones y fondos de inversión, que es un mecanismo para bajar el riesgo de financiamiento y donde se crea un fondo. Hoy en día hay muchos fondos de microfinanzas, pero hay pocos operando en el sector agrícola. En marzo del 2010, habrá una cumbre en Nigeria sobre cómo fomentar la agroindustria y sobre la creación de una facilidad con fondos de inversión y fondos de capacitación para las inversiones en agroindustria.

Como se indicó, también se trabaja mucho en torno a la difusión de información. Un instrumento importante es el Centro de Aprendizaje de Finanzas Rurales, que es un sitio web (www.ruralfinance.org), que se puede acceder en español, francés e inglés.

En la agroindustria se trabaja con las condiciones de mejoramiento agroindustrial, tanto en el entorno político y reglamentario, como también ayudando a las organizaciones de productores y empresarios para alcanzar las condiciones de mercado que aseguren la competitividad y cumpliendo con las normas de calidad, sanidad y mecanización, entre otras.

En cuanto a oportunidades de cooperación, estas giran alrededor de: acceso a estadísticas y publicaciones, alianzas para la investigación, programas de asociación de la FAO (con jóvenes profesionales, expertos jubilados y expertos invitados), programa para profesionales jóvenes, programa de voluntarios de la FAO y política de puertas abiertas. Hay cooperación técnica para ayudar con proyectos en el campo y, generalmente, las oportunidades de cooperación tienen más éxito si se inician mediante una solicitud a través de la oficina local o regional. La página web general de la FAO es www.fao.org.

B. GTZ

Beate Weiskopf

La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) es una empresa de cooperación internacional para el desarrollo sostenible que opera en todo el mundo desde hace más de 30 años. Apoya al Gobierno Federal alemán en la realización de sus objetivos de política de desarrollo, a través del impulso a reformas y procesos de cambio complejos en los países en desarrollo y en transición. Las actividades están dirigidas **a mejorar de forma sostenible las condiciones de vida y las perspectivas de las personas**. Trabaja por encargo tanto del Gobierno Federal alemán como de otros mandantes públicos y privados, nacionales e internacionales.

1. Áreas prioritarias y países en que opera

La GTZ ejecuta programas en los diferentes países y también algunos a nivel regional. Estos están siempre basados en acuerdos intergubernamentales sobre las áreas prioritarias en las cuales trabaja la GTZ y también sobre las metas que se quieren lograr. Los acuerdos con los gobiernos se refieren principalmente a indicadores de impacto.

Se trabaja por país, máximo tres áreas prioritarias en cada uno. En América Latina las áreas prioritarias son: (i) Gobernabilidad; (ii) Desarrollo rural y gestión de los recursos naturales; (iii) Medio ambiente, clima y biodiversidad y (iv) Agua.

Los países de América Central en que opera son Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala; y en Costa Rica, donde está presente únicamente a través de proyectos regionales. En América del Sur se trabaja en Perú, Ecuador, Bolivia, Paraguay, Colombia, Brasil y Chile. Y también en Chile se está reduciendo mucho la presencia y se está activo solamente en algunos temas de medio ambiente. Los países de intervención principal son los países de índices de pobreza más altos.

2. Enfoque de cadenas

La GTZ trabaja con el enfoque de cadenas de valor en varios países de América Latina. En Ecuador en las cadenas café y cacao; en Brasil se está trabajando en un programa de bosque forestal, trabajando con cadenas,

específicamente, en temas de biodiversidad, que están siendo bastante exitosos. En Perú se está trabajando en el tema de biocomercio, también con un enfoque de cadenas de valor. En El Salvador se han reducido bastante las actividades alrededor del tema de cadenas y en Nicaragua se está trabajando con varias cadenas, también alrededor del tema de apoyo al mantenimiento de la conservación del bosque. En Paraguay se ha trabajado mucho también en cadenas de madera, por ejemplo, y también cadenas de soya. En Honduras se está trabajando en dos programas con el enfoque de cadenas de valor.

Algo interesante que se ha desarrollado específicamente alrededor de las cadenas de valor, es el concepto de ValueLinks, una caja de herramientas que se ha creado en asociación internacional de GTZ, ValueLinks y consultorías privadas que están utilizando y distribuyendo esta metodología. Sobre este tema se tienen encuentros regulares, regionales y también a nivel internacional, donde se está apoyando principalmente el intercambio de experiencia y capacitaciones. Se está pensando, además, en un sistema de certificación de la gente que está divulgando y trabajando esta metodología.

También la GTZ trabaja con muchos socios a nivel internacional y a nivel regional. En los temas de cadenas, los socios más importantes son el CATIE y RUTA, con quienes trabajan ya hace bastante tiempo el tema de género en las cadenas de valor. A finales del 2009, se lanzó la caja de herramientas ya indicada, para el fomento de cadenas de valor con enfoque de género que se puede acceder a través de la página web. Y también a nivel regional tiene la cooperación alemana un grupo de trabajo sobre cadenas de valor y el programa PPP, que se explicará abajo.

La principal herramienta que se tiene es la Guía Metodológica para la Implementación de Talleres de Fomento ValueLinks. Está también el manual ValueLinks y la Caja de Herramientas de Cadenas de Valor con enfoque de género. El manual viene con diferentes módulos y también cursos de capacitación, que se encuentran en las páginas web que aparecen al final de esta sección. También encuentran ahí documentación, publicaciones que se han elaborado a nivel de los diferentes países que trabajan con estas metodologías. Se puede entrar y buscar por país y por tema. En el sitio web donde se encuentra la caja de herramientas de cadenas de valor con enfoque de género, se encuentran más de 100 instrumentos que se pueden utilizar en el fomento de cadenas en las diferentes etapas que tenemos, en el tema de financiamiento y también en otros temas, como por ejemplo, desarrollo organizacional y enfoque territorial.

3. Alianzas público-privadas

Un instrumento interesante que siempre utiliza la GTZ en el fomento de cadenas de valor, son las “alianzas público-privadas” o PPP por sus siglas en inglés (*public-private partnerships*). El concepto básico de programas o proyectos PPP está basado en el interés común entre empresas privadas y los actores públicos. Hay metas conjuntas en esas actividades con esas organizaciones para desarrollar proyectos conjuntos, que son financiados 50 por ciento por el sector público y 50 por ciento por el sector privado.

En estos casos las empresas privadas financian actividades más allá de su interés, de su negocio propio, por ejemplo, contribuyen al desarrollo de capacidades, al desarrollo de servicios de la cadena y pueden conseguir un financiamiento del sector público o de la GTZ en este caso.

Uno de los criterios básicos para estos proyectos o programas PPP es que tengan objetivos comunes; ambos socios, públicos o privados, se benefician. Además, los proyectos deben ser compatibles con la política de desarrollo del Gobierno alemán, que contribuyan a las Metas del Milenio. Cada uno hace un aporte propio y la división de los costos debe reflejar los resultados para cada uno de los socios; se aspira normalmente al 50 por ciento el sector privado y 50 el sector público. Los contenidos del proyecto deben ir más allá de las actividades centrales de la empresa porque de ninguna manera pueden ser subvenciones a la empresa. Más bien se trata de captar recursos de la empresa para apoyar a todas esas necesidades que se está identificando en la estrategia para el fomento de las cadenas específicas donde esas empresas están vinculadas.

La página web general de la GTZ es <http://www.gtz.de/en/>. El manual ValueLinks de cadenas de valor se encuentra en www.cadenasdevaloryppp.org y la página de la caja de herramientas de cadenas de valor con enfoque de género es <http://www.ruta.org/toolbox/toolboxGenero.html>.

C. CATIE

Dietmar Stoian

A diferencia de las otras instituciones que se presentan en este capítulo, el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) no es una agencia internacional sino más bien un centro regional de conocimientos.

1. El CATIE

En la década de los años 1970, el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA) puso en ejecución una serie de programas especializados de índole multinacional para una proyección hemisférica. Las funciones propias de la investigación y enseñanza se separaron de las globales del Instituto. Esta diferenciación llevó a la creación del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE (<http://www.catie.ac.cr/magazin.asp?CodIdioma=ESP>), en 1973.

La misión del CATIE es contribuir a la reducción de la pobreza rural promoviendo una agricultura y manejo de recursos naturales competitivos y sostenibles. Se trabaja en diferentes interfaces, en una especie de triángulo que por un lado se basa en investigación aplicada, se le combina con educación, ante todo a nivel de posgrado y también capacitación y, finalmente, con cooperación técnica; es decir, proyectos que se ejecutan en la región.

Es un centro con enfoque regional, principalmente en lo que se llama la América tropical. Tiene 13 países miembros: desde México, en el norte, hasta Paraguay en el sur, hasta la República Dominicana en el este y cuenta también con España como un miembro afiliado.

Su labor está organizada en ocho diferentes programas. Hay cuatro que tienen un enfoque en sistemas productivos: (i) agroecología/cultivos alimenticios; (ii) agroforestería/cultivos arbóreos; (iii) ganadería sostenible, que

ante todo tiene que ver con sistemas silvopastoriles y (iv) manejo y conservación de bosques. Por otro lado, hay cuatro programas que se consideran como transversales: (i) competitividad y cadenas de valor; (ii) gobernanza y socioeconomía de bienes y servicios ambientales; (iii) gestión territorial, y (iv) cambio climático. Todos los ocho programas se trabajan a lo largo de tres ejes temáticos: mercados/cadenas, servicios ecosistémicos y adaptación al cambio climático.

2. Programa de Competitividad y Cadenas de Valor

El tema de las cadenas de valor y su financiamiento se ejecuta a través del Programa de Competitividad y Cadenas de Valor. Dentro de este programa está también el Centro para la Competitividad de las Ecoempresas (CECOECO), a través del cual se otorgan certificaciones, por ejemplo, de agricultura orgánica, comercio justo y manejo forestal sostenible.

El Programa busca fomentar la responsabilidad social y ambiental en los sectores agrícola, forestal y de turismo. ¿Por qué se enfatiza la responsabilidad social y ambiental como el eje clave para la competitividad? Es porque hoy se piensa que todavía puede significar una ventaja competitiva pero en el futuro se está convencido que eso se va volver un requisito más para mantenerse en ciertos mercados. Este planteamiento coincide con lo expresado por Ken Shwedel en el Capítulo 1.

3. Enfoque multicadena

El enfoque que se está aplicando dentro del Programa de Competitividad y Cadenas de Valor busca ver las cadenas de valor no de manera aislada sino más bien desde una perspectiva de medios de vida, es decir, un enfoque multicadena. En el Capítulo 5, Manuel Miranda de INDAP utiliza el término multirubro, con un significado cercano a lo que en el CATIE se llama enfoque multicadena.

Es decir, si bien productores pequeños, por ejemplo, están limitados en lo que tienen disponible de tierra, a menudo producen diferentes bienes y así, automáticamente, están integrados en diferentes cadenas. Se trata de captar esta diversidad con este enfoque multicadena, que tiene tres vertientes. Por una parte, es **multiservicio** o, como se le ha denominado, “la santa trinidad”: la articulación entre tres tipos de servicios, a saber técnicos, empresariales y financieros. En los capítulos anteriores se resalta la importancia de la asistencia técnica y luego, también, de los servicios financieros, por lo que para el CATIE es también sumamente importante hacer esta diferenciación entre servicios técnicos y empresariales. ¿Por qué? No solo porque, obviamente, la demanda es bastante distinta sino también por la oferta. A lo largo de América Latina hay un buen nivel técnico y, más o menos, una buena estructura de servicios técnicos; al mismo tiempo, existe una variada disponibilidad de servicios financieros. Pero lo que realmente hace falta para el sector rural son servicios empresariales. Hay muy poco o casi ningún proveedor de servicios empresariales especializados para proveer el desarrollo y fortalecimiento de cadenas de valor y facilitar su financiamiento.

En segundo lugar, es **multisectorial**, que se refiere a alianzas público-privadas. Es muy importante tener claro lo que hace mejor el sector público, lo que tal vez compete más al sector privado y, finalmente, lo que tal vez puede facilitar mejor la sociedad civil con sus organizaciones.

Y la tercer vertiente del enfoque multicadena es la **multiescala**, desde lo micro a lo macro. Se ha comentado bastante del fomento de alianzas privadas-privadas, alianzas horizontales entre productores que se organizan como cooperativa o como asociación. Están también las alianzas verticales con el eslabón que sigue en la cadena, que pueden ser procesadores, compradores, a nivel meso, ya refiriéndose más a nivel de una región o de un territorio. Aquí se ve la importancia de alianzas público-privadas, fomentando capacidades, articulando y facilitando. Y, finalmente, están también las alianzas a nivel macro, que son normalmente una combinación que se busca fomentar entre alianzas públicas-privadas y privadas-privadas. Un ejemplo es la Estrategia Regional Agroambiental y de Salud (ERAS), que el CATIE ha trabajado con RUTA, el IICA y otras instituciones. Es una combinación de enfoques coordinados entre los ministerios de ambiente, agricultura y salud en Centroamérica.

4. Campos de acción y servicios empresariales

Los campos de acción son prácticamente cuatro. En primer lugar, se enfatiza la provisión de servicios empresariales, siempre buscando vincularlos con los servicios técnicos y financieros. Luego están los diferentes programas para el fomento de capacidades. En tercer lugar, la investigación aplicada y, por último, la gestión de información y conocimiento.

En cuanto a los servicios empresariales que se están promoviendo, destacan la inteligencia de mercado, las estrategias de competitividad, la organización empresarial asociativa, la gobernanza de cadenas, la planificación empresarial y la articulación con servicios técnicos y financieros, aprovechando servicios y herramientas virtuales bilingües, en inglés y español. Estas se proveen a través de dos plataformas, una para el sector agrícola que se llama Ecoservicios Agrícolas (www.econegociosagricolas.com) y otra para el sector forestal, que se llama Econegocios Forestales (www.econegociosforestales.com). Ahí se proveen una serie de servicios, por ejemplo, un centro de negocios virtual donde pequeñas empresas pueden tener su *stand* propio, donde pueden mercadear sus productos, donde pueden hacer cualquier otro anuncio que les parezca importante. También hay una serie de herramientas virtuales, por ejemplo, una que es una combinación de un plan de negocios y plan estratégico, que asegura que estos dos planes sean compatibles.

En cuanto a la articulación con servicios financieros, se trata de identificar y facilitar proyectos “bancarizables”. Se busca también identificar servicios financieros disponibles, dentro y fuera de la cadena, como por ejemplo, la vinculación con proveedores de servicios financieros externos a la cadena (donaciones, crédito) y la facilitación de acceso a servicios financieros internos a la cadena. Y, finalmente, recientemente se ha entrado también en el tema de seguros agropecuarios basados en índices.

En cuanto a fomento de capacidades, hay varias alianzas estratégicas. A nivel de capacitación se está ofreciendo un diplomado en desarrollo empresarial rural junto con el CIAT de Colombia, con diferentes módulos y uno

de ellos, específicamente, se dirige al financiamiento de cadenas de valor. También se dan un gran número de capacitaciones en el marco de diferentes proyectos o simplemente según demanda específica de los clientes. Se ofrecen dos maestrías específicas, ambas en inglés, pero que atraen como el 90 por ciento de estudiantes de América Latina. Una de las maestrías se ofrece junto con el INCAE en agronegocios internacionales, y la otra con la Universidad del Norte de Texas, en turismo internacional sostenible.

En cuanto a investigación aplicada, se busca desarrollar **conceptos, metodologías y herramientas** en una diversidad de áreas, como por ejemplo, la gestión de cadenas de valor incluyentes y sostenibles; la organización y desarrollo empresarial con RSA; la gestión de riesgo; la evaluación de impacto; el marco político-legal y regulatorio para el desarrollo de negocios rurales sostenibles (DNRS); la secuencia y articulación lógica entre servicios técnicos, empresariales y financieros para el DNRS; DNRS liderado por mujeres y turismo sostenible. Información adicional se puede consultar en la página web www.catie.ac.cr/cecoeco.

D. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Carmen Álvarez

En esta sección se presentan las ventanillas del Sector Privado del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que apoyan a los pequeños productores. La Vicepresidencia del Sector Privado se creó hace dos años y ahí quedaron ubicadas las ventanas que atienden, tanto al sector privado, como las operaciones que se pueden hacer con instituciones que no necesitan la garantía del Estado.

Tradicionalmente, el grupo BID ha financiado a los estados y al sector privado, a través de las tres instituciones que lo conforman. Hay operaciones del sector privado muy grandes que son para carreteras o inversiones en puertos. Después, está la Corporación Interamericana de Inversiones que atiende a las empresas en cualquier ámbito en que necesiten capital. Hace dos años se creó, además, la ventanilla de Oportunidades para la Mayoría, que se explicará abajo. Está también el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), para las pequeñas y medianas empresas que trabajan con los productores de la parte de abajo de la cadena agrícola de valor.

1. Oportunidades para la Mayoría

El programa de Oportunidades para la Mayoría se crea con la idea de invertir en soluciones de negocios, en modelos de negocios que trabajen en la base de la pirámide con la gente de menores ingresos, ya sea como consumidores, distribuidores o productores. Debe ser bajo un punto de vista sostenible; es decir, no se trata de la responsabilidad social de una empresa que quiere trabajar con su entorno, alrededor de donde está ubicada su planta; efectivamente, debe trabajar con productores de la base de la pirámide o con distribuidores o consumidores. Se quiere, entonces, apoyar a las empresas para que vayan más abajo en el sistema de clientes que ellos atienden normalmente y asistirlos durante la curva de aprendizaje, que implica trabajar, a lo mejor, con un modelo de negocios que ellos no conocen o que lo conocen, ya lo han desarrollado y quieren llevarlo a otros países, otras regiones u otros mercados. Estos modelos, normalmente, son de mucha creatividad, de mucha

innovación y se crean, a veces, no solamente por una empresa, como se ha visto en los capítulos anteriores, sino que se trabaja con el estado, con los gobiernos centrales, con los gobiernos municipales o con las ONG.

La facilidad se creó con US \$250 millones de dólares y está dirigido a compañías agroindustriales de América Latina y el Caribe (grandes, medianas y pequeñas), con enfoque de inclusión, con ventas de US \$30 millones anuales o patrimonio de US \$5-10 millones. Los plazos pueden llegar hasta 12 años, tasas de mercado y acompañados por componentes técnicos no reembolsable. A febrero del 2010, se habían aprobado ocho préstamos y nueve componentes técnicos, para un total colocado de US \$57,7 millones.

2. FOMIN

Dentro del FOMIN se impulsa una facilidad de financiamiento llamada Oportunidades para los Pequeños Productores Rurales (PPR) de América Latina, para ubicar compañías agroindustriales que incluyan a los pequeños productores en su cadena de valor. El patrimonio mínimo que debería tener una empresa que quiera acceder a estos fondos debe ser de US \$5 a 10 millones, para poderle hacer un análisis de riesgo efectivo y que pueda acceder a estos instrumentos. Los proyectos pueden llegar a ser entre 2 a US \$5 millones y se está financiando cualquier tipo de inversiones que necesiten de capital, programas de expansión agroindustrial, aumento de la producción, facilitación de encadenamiento a los pequeños productores en su cadena, capital de corto plazo, garantías parciales de crédito y los recursos no reembolsables de los que ya se comentó, que pueden utilizarse para mejora de estándares de calidad y eficiencia, modernización de técnicas de producción, desarrollo de planes de negocio orientados a mejorar la integración de los proyectos a sus cadenas de suministros.

El FOMIN tiene como objetivo fomentar el desarrollo en el sector privado en América Latina, especialmente, para pequeñas y medianas empresas. Está ahora adecuando su estrategia y se va a enfocar en las siguientes cuatro líneas de acción: (i) acceso a servicios básicos; (ii) acceso a capacitación o mejoramiento laboral; (iii) acceso al financiamiento, lo que siempre ha hecho el FOMIN, y (iv) acceso de mercados. Dentro de estas cuatro líneas básicas, los proyectos que se ubiquen en ellas pueden acceder a fondos de cooperación técnica no reembolsable en su mayoría, aunque hay financiamiento también.

Las características que deben de tener los proyectos del FOMIN son: (i) demostrar innovación; (ii) demostrar que una vez que FOMIN sale, pueden ser proyectos replicables en otros países o en otros sectores; (iii) que sean proyectos sostenibles; (iv) que creen alianzas dentro de la sociedad donde se establecen; y (v) que impliquen que tiene sentido para el BID entrar en ellos. Es lo que se llama adicionalidad, es decir, que si lo puede hacer un banco comercial no necesita entrar el BID.

3. Mini FOMINES

Dentro del FOMIN, también existe una ventanilla un poco más pequeña y más enfocada en la reducción de la pobreza llamada Mini FOMINES porque son de un monto más pequeño; llegan hasta US \$150.000, se hacen rápidamente, entre 18 y 30 meses de duración, todos los proyectos exigen una contrapartida del 30 por ciento

y, normalmente, son para apoyar pequeños proyectos piloto o para llevar a pequeños productores hacia el mercado para aumentar la capacidad competitiva de las micro y pequeñas empresas o trabajar en temas de encadenamiento de los pequeños productores que están alejados en la zona rural. Las áreas de proyectos elegibles son: desarrollo de habilidades laborales, desarrollo de la pequeña y mediana empresa, desarrollo de la microempresa y medio ambiente.

4. Programa de Empresariado Social

El Programa de Empresariado Social (PES) es uno de los programas más antiguos que tiene el BID, que ahora pasó a ser manejado por el FOMIN. Se crea en 1978 con dos pilares: el de financiamiento, con préstamos hasta de US \$1 millón y la cooperación técnica, por US \$250.000 no reembolsables. Está enfocado fundamentalmente a financiamiento rural y hace dos años, le extendieron al PES su ámbito de aplicación hacia la introducción y prestación de servicios públicos en temas como agua, educación o energía. En la parte de finanzas rurales es lo que más se ha hecho. Se están ejecutando una gran cantidad de proyectos de este tipo a través de alianzas; si los productores no tienen programas de crédito en su cooperativa, tienen que hacer una alianza con una entidad que sepa manejar el crédito y, entre los dos, solicitan el proyecto.

Al final de esta sección aparecen las páginas web. En esas páginas están los formularios para aplicar a cada financiamiento. La del PES también tiene el organigrama que se debe seguir para presentar las ideas. En la página de Majority Markets están los proyectos que ya se están financiando, con la Facilidad de Oportunidades para la Mayoría y también se explica como acceder al financiamiento. Ahí se pueden ver los modelos de negocios que ya se están financiando, no son solo en cadenas de valor, sino también en introducción de servicios y otros temas. Los interesados pueden también acudir a las oficinas de la representación del BID en cada país porque, normalmente, ahí siempre hay un especialista del FOMIN que atiende la ventanilla, tanto del FOMIN como del PES. La página web general de FOMIN es <http://www.iadb.org/mif/>, la del Programa de Empresariado Social <http://www.iadb.org/mif/pes/> y la de Majority Markets <http://www.majoritymarkets.org/>.

E. COSUDE

Carmen Alvarado

La cooperación suiza tiene básicamente dos instrumentos de cooperación a nivel mundial. Uno de ellos es la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE), que pertenece al Ministerio de Relaciones Exteriores y que básicamente desarrolla programas de cooperación, principalmente donaciones, en diversos países a nivel mundial. El segundo es la Secretaría de Estado para la Economía (SECO), que pertenece al Ministerio de Economía suizo y que tiene también programas de cooperación al desarrollo. Voy a explicar un poco primero lo que es COSUDE y al final voy a hacer algunos comentarios sobre el SECO.

1. COSUDE

La cooperación suiza en América Latina y el Caribe tiene intervenciones en países prioritarios; en América Central, principalmente en Nicaragua y Honduras pues son los países con menor ingreso per cápita. También trabaja en Bolivia y en Cuba. Recientemente salió de Ecuador y en los próximos años estará saliendo también de Perú.

En América Central, que es el programa que se va a explicar con más detalle, se tienen tres pilares de intervención: (i) Desarrollo económico de actores menos favorecidos en cadenas de valor; (ii) Gobernabilidad y finanzas públicas; e (iii) Infraestructura básica a nivel local, donde se apoya el desarrollo de infraestructura de agua y saneamiento, energía renovable y también todo lo que es la organización para la prevención de desastres. Prevención y organización ante desastres naturales.

En el pilar uno, que es el de desarrollo económico, se busca aumentar el empleo y los ingresos en personas menos favorecidas y también apuntalar su seguridad alimentaria. Se tienen tres ámbitos de intervención, identificando acciones en el marco regulatorio y en el clima de negocios que permitan desarrollar de una mejor manera las actividades de las pequeñas empresas y de los pequeños productores.

Una segunda línea de trabajo tiene que ver con el desarrollo de servicios financieros y no financieros y dentro de estos últimos, se busca facilitar el desarrollo de proveedores, tanto de servicios denominados empresariales y proveedores también de asistencia técnica, incluyendo también, obviamente, el rol del estado como proveedor. Y el ámbito de intervención se refiere al desarrollo de competencias laborales y también certificación de competencias de aquellas personas que no han tenido un estudio pero que tienen las habilidades para ejercer una labor profesional.

Existen, por otra parte, dos enfoques de intervención que guían el actuar de COSUDE. Uno de ellos es el enfoque “**multicadena**”, que también utiliza el CATIE (ver sección C en ese capítulo), que es simplemente un reflejo de la manera en que el productor disminuye sus riesgos, interactuando dentro de la parcela con diferentes productos y actividades y asegurándose así su provisión alimentaria. Este enfoque se provee en diversos programas y también se le considera el camino correcto para apoyar al pequeño productor. Por otro lado, hay también un enfoque fuerte “**multiactor**”, basado en la forma de trabajo de los suizos, enfoque que cree mucho en la colaboración público-privada como forma de dar una cierta sostenibilidad a las intervenciones y también para favorecer un encadenamiento activo en las mismas cadenas de valor. Y en ese sentido, se han promovido fuertemente plataformas de diálogo público-privado en las diferentes cadenas, para lograr el desarrollo de una visión conjunta de las necesidades de la cadena y también favorecer un actuar colaborador dentro de la cadena de valor. Esto se llama acuerdo marco de competitividad y se ha desarrollado tanto a nivel nacional sectorial como también en algunos territorios o algunas municipalidades del país.

En el ámbito de servicios financieros, se considera importante que los proveedores de servicios financieros o los diferentes actores que están facilitando estos servicios, deben de conocer esta información que se genera en estas plataformas de diálogo, para que puedan realmente responder a demandas identificadas y acordadas entre los actores de la cadena. Es un poco la visión de triangulación que se ha presentando dentro del seminario.

Y por último, un principio o enfoque de intervención fuerte que se tiene también es hacia el desarrollo de capacidades, también esto enfocado hacia la sostenibilidad de las intervenciones que se han apoyado. Y bajo este último enfoque, también en el ámbito de servicios financieros, el programa está dirigido fuertemente hacia el desarrollo de habilidades en los proveedores de servicios para que conozcan mucho mejor a sus clientes. Pero también por el lado de los clientes se ha iniciado, hace ya algunos años, un subcomponente del programa que se refiere a la educación financiera. Efectivamente se cree que deben haber acercamientos por los dos lados, tanto por vía de la demanda como de la oferta.

COSUDE ha trabajado en diversas cadenas en América Central, en particular en Nicaragua y en Honduras. Por ejemplo, cadena apícola, hortícola, de lácteos, frutas, frijol y maíz. El programa tiene un fuerte componente en el ámbito de las cadenas de frijol y maíz, precisamente por el arraigo cultural de esos cultivos en la región, pero también explorando mercados internacionales ligados también a productos orgánicos como marañón, jamaica, café y cacao. Se está apoyando el desarrollo de estas cadenas y también varios conglomerados de turismo en estos dos países, con un enfoque de turismo comunitario principalmente.

COSUDE también ha apoyado a través del programa PYME-Rural que ejecuta Swiss Contact. Se está apoyando también una plataforma de gestión de conocimientos en América Latina, que se llama ASOCAM, sobre agricultura sostenible campesina de montaña. Es un poco los orígenes del programa de apoyo al sector agrícola, que tiene que ver con la agricultura sostenible de montaña y esto ha dado origen a esta plataforma de gestión de conocimientos en donde ahí también se pueden encontrar diversas experiencias y materiales de trabajo en el tema de desarrollo económico, gobernabilidad y asistencia técnica, entre otros temas. La página web es www.asocam.org y la página principal de COSUDE en español es www.sdc.admin.ch/es/Pagina_principal.

2. SECO

La Secretaría de Estado para la Economía trabaja en América Latina con énfasis en los países de Colombia y Perú pero también tiene acciones que apoyan a nivel de la región. Posee básicamente tres áreas de intervención: (i) desarrollo económico; (ii) finanzas públicas; e (iii) infraestructura. SECO se concentra principalmente en el desarrollo de cadenas ligadas al comercio internacional y también apoya programas de desarrollo de estándares y metrología y el sistema nacional de calidad en general y también el apoyo a diversas cadenas privadas, principalmente, en cuanto al diálogo de políticas.

Si bien la Cooperación Suiza no tiene presupuesto directo para algunos países, como por ejemplo Costa Rica, sí colabora en ellos vía el SECO, a través de una institución privada denominada CIFEMA. Esta organización apoya con fondos para la región latinoamericana. Por ejemplo, en América Central ha dado algunos recursos a LAFISE para el financiamiento de pequeñas y medianas empresas, tanto para capital de riesgo como para crédito, a un costo relativamente menor de lo que normalmente LAFISE estaría ofreciendo. Esto se hace en conjunto con otros socios, como el FOMIN.

7

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Mark D. Wenner

Muy buenas tardes señores y señoras, colegas.¹ Creo que estas jornadas han sido muy enriquecedoras. Por mi parte, yo aprendí mucho y creo que en los últimos cuatro años el campo ha avanzado considerablemente y espero que el ritmo aumente en los próximos años por venir.

A. RESUMEN

La tarea que me han dado hoy es tratar de resumir toda esta labor de dos días, lo cual, en realidad, no puedo hacer de manera perfecta pero voy a tratar de, al menos, destacar de manera concisa una serie de grandes puntos donde parece que hubo consenso y ojalá que este resumen sirva para motivarnos a todos nosotros a tratar de hacer de esto un modelo de financiamiento más grande, más eficaz y verdaderamente, un gran instrumento para la promoción del desarrollo de nuestros pueblos.

1. Actualidad del concepto de cadenas

Creo que el concepto de financiamiento de cadenas agrícolas de valor es aun válido, a pesar de todas las dificultades que hemos atravesado estos últimos cuatro años como resultado de la crisis financiera global y también el alza de los precios de energía. Creo que la presentación de don Ken Shwedel fue magistral y proporcionó un argumento bastante fuerte, competente y convincente (véase el Capítulo 1). En realidad aun más que nunca tenemos que apurarnos y tratar de perfeccionar este instrumento que no debemos abandonar.

2. Complejidad de las cadenas

El otro punto sobre el que creo que todo el mundo está consciente, es que este es un tema muy complejo. Ya sabemos que estamos enfrentando algunos retos muy significativos, como el alza en el costo de la energía,

¹ Este capítulo es una transcripción literal y conserva el estilo oral.

reducciones en la productividad a raíz del clima, falta de inversiones en el sector, bancos en los países industrializados que están bastante debilitados y cuentan con menos apetito para tomar riesgos y, viendo un poco el futuro, estamos viviendo en un mundo donde la población está explotando. Por el año 2050 vamos a tener 9,6 miles de millones de seres humanos en este planeta, en el cual tenemos que aumentar la productividad para lograr alimentar esta población más alta. A la vez, estamos viendo tasas de pobreza rural que todavía son muy altas y masas de pequeños y medianos agricultores que no son competitivos y, para el colmo, estamos viviendo en un mundo donde los recursos naturales, la base de la actividad económica, están siendo sumamente presionados. Entonces, la gente se está enfocando mucho en los problemas, en el mercado energético pero en el espacio de 20 años, la escasez más fuerte va a ser la escasez de agua, agua fresca, agua potable.

3. Tipos de financiamiento

Tenemos en realidad dos tipos de financiamiento: financiamiento dentro de la cadena y fuera de la cadena. Dentro de la cadena, estamos viendo en América Central un poco de financiamiento y fuera de la cadena, a través de bancos financiando algunos miembros de la cadena y utilizando conocimientos de la relación que existe entre los actores. En otras partes del mundo, más que todo en Asia y en África, se ven muchos más esquemas diversos dentro de la cadena. Como se indicó en el seminario, el financiamiento a través de cadena es promisorio porque representa una manera de bajar costos de transacción, reducir los riesgos de mercado y crediticios y aumenta la competitividad. Pero también se comentó que no hay una receta de cómo financiar las cadenas. Hay varios modelos e instrumentos. El secreto del éxito depende de un buen entendimiento de la cadena, el entorno legal-económico, las capacidades e intereses de los actores y la creatividad.

4. Los instrumentos

Existe una gran gama de instrumentos que se pueden utilizar para impulsar las cadenas financieras y no voy a anotar todos ellos. Quedé impresionado con la presentación de Lamon Rutten (Capítulo 3) acerca de la sofisticación que se está dando en el mercado de India y también me quedo sumamente impresionado con el caso de micro factoreo que se presenta en el caso de Kenia (Capítulo 3). Entonces, en pocas palabras, creo que no faltan tantos instrumentos para atacar este problema. Las limitaciones, más que todo, son la credibilidad y el marco jurídico en el cual los actores están actuando.

5. Más allá del financiamiento

El enfoque de este seminario fue financiamiento pero creo que a través de las discusiones, de las presentaciones, todo el mundo se dio cuenta que hay otros elementos clave y necesarios. En pocas palabras: asistencia técnica y capacitación de los actores, especialmente los pequeños agricultores. Se necesitan, además, políticas congruentes y eficaces, se necesita una infraestructura física favorable mínima y se necesitan instituciones de apoyo eficaces. Una de las cosas que sobre este tema sobresalió en este foro fue la capacidad institucional, por ejemplo,

de INDAP en Chile (ver Capítulo 5) y, en Brasil, del Banco do Brasil (véase el Capítulo 4). En realidad el mensaje principal aquí es que el sector público no debe dominar este escenario pero debe ser fuerte y debe ser capaz.

6. Consolidación de las cadenas

Otro punto es que las cadenas de valor pueden consolidarse de una manera orgánica o eso puede ocurrir también de manera acelerada. Cuando ocurre de una manera acelerada usualmente existe la participación o la presencia de algunos actores externos, como los gobiernos, los organismos internacionales o donantes y las transnacionales. Creo, como mencionó Linda Báez, que debemos tratar de incluir a los pequeños agricultores porque ellos están un poco excluidos en este momento. En realidad tenemos que pensar en cómo motivar acciones de estos actores externos. Cada actor tiene sus ventajas, sus desventajas y sus debilidades.

7. Orientación de mercado

Otro punto que se discutió es que para evitar problemas y para ser bien transparente, el principio fundamental es que las acciones para fomentar la cadena deben estar basadas en principios del mercado, es decir, deben estar basadas en la demanda por un producto. No debe ser invento de un político ni tampoco sustentada en una idea que parece buena; necesita estar bien plantada en la realidad económica. Cuando todas las partes interesadas en acelerar la consolidación en la cadena están de acuerdo con esta premisa, mejoran los términos, el volumen y la eficiencia dentro de la cadena. Es imprescindible respetar este principio y actuar en una manera correspondiente.

8. Papel del Estado

Creo que el mensaje es que el gobierno tiene un papel sumamente importante pero es limitado. Es más un papel de facilitador del proceso. Debe enfocarse en mejorar el marco legal regulatorio, en los servicios de extensión, en construir infraestructura, en investigación, en innovación tecnológica, capacitación, capturar y divulgar información, facilitar sistemas para mitigar riesgos, entre otras tareas. Me gustó mucho una frase de Ken Shwedel que dice: “Las políticas públicas no pueden rezagarse, tienen que ir de la mano con los cambios en la estructura del mercado”.

9. Papel de los intermediarios financieros

Viendo el otro lado de la moneda –el papel de los intermediarios financieros–, creo que el primer paso que ellos deben dar es en tener una mejor visión, una visión integral, holística de este segmento del mercado. Ahora la visión todavía está muy enfocada en un cliente único. El segundo reto es que tienen que invertir; tienen que tomar el tiempo para poder conocer a fondo la cadena en su totalidad.

Hay distintas estructuras de financiamiento de las cadenas. Creo que la más típica es en la cual la banca, una ONG financiera o una cooperativa de ahorro y crédito está financiando actores individuales y estos realizan un tipo de subfinanciamiento a otros actores en la cadena. Pero un ejemplo de hacia adonde podemos ir, es un esquema en el que se da una alianza o una labor coordinada entre un banco, un proveedor de servicios, una cooperativa de productores, un almacén donde estos venden sus productos y una institución de garantía. Este es un modelo muy común, por ejemplo, en India, en los Estados Unidos y en Europa. Más referencias de esquemas modernos se pueden ver en la presentación del señor Lamon Rutten (Capítulo 3).

Una de las cosas que me llamó mucho la atención fue la presentación hecha por la señora Beate Weiskopf (véase el Capítulo 5). Una de sus láminas, con cuatro grandes áreas –fijar los límites del proyecto, análisis de la cadena y estrategia, implementación y monitoreo– sobre la metodología ValueLinks de GTZ, resume muy bien, en su esencia, la metodología y los factores que se tienen que estudiar y analizar para entender perfectamente la cadena de valor. Esa es una de las ideas que debemos tratar de comunicar a las instituciones financieras porque todavía no han tomado consciencia.

Otro caso que es importante resaltar es el presentado por Teresa de Velilla, de la Financiera El Comercio en Paraguay (ver Capítulo 4), una institución que ha aportado mucho al financiamiento de las cadenas agrícolas de valor. Paraguay es un país muy pobre, un país bastante agrario, que tiene un entorno muy difícil. No cuenta con muy buena infraestructura. Cuenta con bancos públicos que hacen cosas distorsionantes. Cuenta con un gobierno débil, gente que sufre de mucho analfabetismo y a pesar de todos estos males, la Financiera El Comercio es un ejemplo de una institución que tiene excelentes resultados en el financiamiento de “agrocadenas” productivas. Entonces el mensaje es que ¡sí se puede!

10. Innovación

La otra cosa que quiero, viendo hacia el futuro, es la importancia de la innovación. Por ejemplo, en la presentación de Jeffrey Chambers, hay una lámina muy interesante sobre el posible uso del celular (Capítulo 5). Esto está ocurriendo también en Kenia, Uganda, Sudáfrica, India y Bangladesh. Cada agricultor tiene su celular y lo usa para acceder a información de mercado y para negociar dónde se van a vender sus productos y a qué precio. Esta es una cosa que sería muy fácil hacer en América Latina porque la infraestructura de telecomunicaciones en esta región es como 10 veces superior a lo que se encuentra en África o en Bangladesh.

B. DESAFÍOS

Bueno, llegando al final, hablemos de los desafíos. Comparto todos los puntos de los dos relatores. Creo que sí tenemos que enfocarnos en cómo vamos a sostener, cómo vamos a financiar la asistencia técnica y todos estos servicios de apoyo no financiero. Mi preferencia sería tal vez dentro de los sistemas, cada actor pagando una comisión, algún aporte pero, obviamente, para arrancar tal vez se necesita el subsidio del Gobierno hasta que la cadena se consolide. Pero creo que este es un tema que nos va a enfrentar por muchos años. Si no solucionamos

esta cuestión, siempre vamos a vivir con el problema de “proyectitis”, muy común en América Latina donde nos montan proyectos bastante bien, pero al momento que se tiene el proyecto ya el donante se fue y se cae el proyecto.

Segundo, creo que como mencionó Rafael Díaz sumamente bien, tenemos que formular e implementar políticas públicas que sean congruentes y eficaces. En muchos países hay aun mucho ruido, con políticas que son contraproducentes, y se anulan muchos de los efectos de los actores reales que están tratando de fomentar cadenas de valor.

Tercero, a pesar de que hemos visto mucho progreso en los últimos cuatro años, todavía queda mucho camino para convencer y para atraer a las instituciones financieras para que adapten esta visión, este modelo de financiamiento vía las cadenas agrícolas de valor. Creo que lo que inmediatamente tenemos que hacer es demostrar que se puede hacer mucho dinero con este tipo de financiamiento. En este sentido, una de las cosas que me llama la atención es el de la institución de microfinanzas Compartamos en México que ganó US \$ 486 millones en un IPO hace un tiempo. Fueron muy criticados por todos en el mundo de los donantes, en el sector social, pero, por otra parte, había muchos ricos, muchos inversionistas que dijeron: ¡ahh, esto es un mercado!, ¡esto es una oportunidad! En esta línea, creo que tenemos que demostrar que sí se pueden hacer ganancias, que sí se puede crear mercado para atraer a las instituciones financieras.

Y los últimos dos puntos es que tenemos que mejorar, obviamente, los sistemas judiciales, los mecanismos de solución de disputas para tratar de atacar el problema de poder en las cadenas. Y el último apunte es que tenemos que medir y valorar el impacto de estos varios pilotos, de nuevo para probar y para convencer a los demás a venir y tratar de apoyar las cadenas de valor.

Cierro con este mensaje de Ken Shwedel: “La visión de cadenas es crucial para el desarrollo rural y el financiamiento es un instrumento primordial para lograrlo”. Muchas gracias por su atención. Muchas gracias por su buena compañía y por los valiosos intercambios y espero que sigamos trabajando juntos buscando un mejor futuro para nuestros pueblos.

Anexo 1

Expositores y moderadores

A

Alba, Rosalino Luiz

CRESOL

rosalino@cresol.com.br

Brasil

Alvarado, Carmen

COSUDE

carmen.alvarado@sdcc.net

Costa Rica

Álvarez, Carmen

BID

carmenalba@iadb.org

España

B

Bojanic, Alan

FAO

alanjorge.bojanic@fao.org

Bolivia

C

Campion, Anita

AZMJ

acampion@azmj.org

Estados Unidos

Chalmers, Geoffrey

USAID

gchalmers@acdivoca.org

Estados Unidos

Chilavert, Fernando

Pure Circle (Paraguay)

Paraguay

Clark, Rick

FENACREP/WOCCU

rclark@woccu.org

Estados Unidos

F

Flores, Julio

REDCAMIF

floresc@fdl.org.ni

Nicaragua

Flores, Javier

MAG

Costa Rica

G

Galindo, Ricardo

Embajada del R.de los P.B.

ricardo.galindo@minbuza.nl

Bolivia

Gómez, Miguel

RUTA

mgomez@ruta.org

Nicaragua

Grace, Lorna

ACDI/VOCA (Honduras)

lgrace@acdivocahonduras.org

Estados Unidos

J

Junkin, Ruth

CATIE-RUTA

rjunkin@crs.org.sv

Estados Unidos y Costa Rica

K

Ketterer, Juan Antonio

BID

juank@iadb.org

España

L

Lizano, Eduardo

Academia de Centroamérica

elizano@academiaca.or.cr

Costa Rica

M

Mesalles, Luis

Academia de Centroamérica

lmesalles@academiaca.or.cr

*Costa Rica***Miller, Calvin**

FAO

calvin.miller@fao.org

*Estados Unidos***Miranda, Mario**

OSU

miranda.4@osu.edu

*Estados Unidos***Miranda, Manuel**

INDAP

mamiranda@indap.cl

Chile

N

Nair, Ajai

Banco Mundial

anair@worldbank.org

India

O

Obara, Beatrice

Biasha Factors

bobara@biasharafactors.com

*Kenya***Osorio, Mauricio**

Crecamos

mauricio.osorio@crezcamos.com

Colombia

P

Pacheco, Héctor

Banco del Estado

hpache60@bancoestado.cl

Chile

R

Rivarola de Velilla, Teresa

Financiera El Comercio

teresavelilla@elcomercio.com.py

*Paraguay***Rutten, Lamon**

MCX

lamon.rutten@mcxindia.com

India

S

Shwedel, Ken

Rabobank México

shwedel@rabobank.com

*Estados Unidos***Stoian, Dietmar**

CATIE

stoian@catie.ac.cr

Alemania

U

Urquidi, Andrés

FIE

aurquidi@ffpfie.com.bo

Bolivia

V**Vargas, Edwin**

Fundación Profin

evargas@fundacion-profin.org

*Bolivia***Vaz, José Carlos**

Banco Do Brazil

jcvaz@bb.com.br

*Brasil***W****Weiskopf, Beate**

GTZ

beate.weiskopf@gtz.de

*Alemania***Wenner, Mark**

BID

markw@iadb.org

Estados Unidos

Anexo 2

Participantes

A

Aguirre, Lucía

SWISSAID

swluciaa@ibw.com.ni

Nicaragua

Aldana, Marco

ACEROLA Management

m.aldana@acerola-manegement.com

El Salvador

Alfaro, Carlos

Ministerio de Agricultura y Ganadería

fielizondo@gmail.com

Costa Rica

Alvarado, Federico

Banco Crédito Agrícola de Cartago

federicoalvaradov55@gmail.com

Costa Rica

Álvarez, Pablo

HIVOS

pablo@hivos.or.cr

Chile

Amse, Juan

ProPemce

mercedes.díaz@propemce.org.ni

Holanda

Andino, Maritza Aura

APTPEFPEN Asociación de Productores Profesionales

elojoche_nic@yahoo.es

Nicaragua

Andrade, Diego

ACDI/VOCA

yarmas@acdivoca-prodel.org

Ecuador

Araujo, Ariana

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural

mvanlidt@cdr.or.cr

Costa Rica

Arrébola, Eugenia

PRODERNOA

earrebola@hotmail.com

Argentina

Azofeifa, Ligia

Ministerio de Agricultura y Ganadería

fielizondo@gmail.com

Costa Rica

B

Báez, Linda

RUTA

linbaez@manquehue.net

Nicaragua

Baracatt, Jorge

Fundación FAUTAPO

jaqueline.segovia@fundaciónnautapo.org

Bolivia

Barahona, Ana M.

CoopeAS RL

gimagu@gmail.com

Costa Rica

Barquero, Gary

Sociedad Calificadora de Riesgos S.A.
ynavarro@scriesgo.com
Costa Rica

Barquero, Rafael

Banco Crédito Agrícola de Cartago
oscaroga7@hotmail.com
Costa Rica

Barrantes, Gerardo

RUTA
gerardo@ips.or.cr
Costa Rica

Beez, Peter

COSUDE
sonia.Miranda@sdn.net
Suiza

Blandón, Johana

FONDEAGRO
fondeagro@fondeagro.org.ni
Nicaragua

Blandón, Rigoberto

Chemonics
riblasa50@hotmail.com
Nicaragua

Bogarín, Eduardo

Banco Nacional de Costa Rica
yherrera@bncr.fi.cr
Costa Rica

Broughton, Phillip C.

FINCA International, Inc
pbroughton@finca.org
Estados Unidos

Buitrón Iván

Asoc. Guatemalteca de Exportadores
ivis.aju@ageexport.org.gt
Guatemala

C**Cáceres, Roberto**

Chemonics
roca161064@yahoo.com.mx
Nicaragua

Calderón, Vanessa

Land Concept
vanevane.24@hotmail.com
Venezuela

Canales, José Ernesto

CATIE
ecanalesperalta@yahoo.es
Nicaragua

Canek, Maritza

Fideicomiso FDLG
sarapoldan@fdlg.org.gt
Guatemala

Carranza, Carlos

Universidad Nacional
ccarranz@una.ac.cr
Costa Rica

Carrillo, Aida de la Cruz

Chemonics
carai1998@yahoo.com
Nicaragua

Casanovas, Roberto

IDEPRO
rcasanovas@idepro.org
Bolivia

Cech, Alexandra

ACDI/VOCA
acech@acdivoca.org
Estados Unidos

Celis, Rafael

rafacelis@gmail.com
Costa Rica

Centeno, Irma

Catholic Relief Services-Proyecto A4N
icenteno@crs.org.sv
El Salvador

Céspedes, Oswald

Academia de Centroamérica
ocespedes@academiaca.or.cr
Costa Rica

Chalcu, Edyn

FAO NACIONES UNIDAS

leonel.gomez@fao.org

*Guatemala***Chávez, Héctor**

Programa de Acceso a la Tierra (PACTA/FAO)

hchavez.pacta@fao.org.hn

*Honduras***Cojón, Edgar**

FAO NACIONES UNIDAS

leonel.gomez@fao.org

*Guatemala***Colombet, Héctor**

Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca

hcolom@minagri.gob.ar

*Argentina***Cuadra, Mercedes**

Consultora

mercedescs@cable.net.com.ni

*Nicaragua***D****Díaz, Mercedes**

ProPemce

mercedes.diaz@propemce.org.ni

*Nicaragua***Díaz, Rafael**

Centro Int. de Pol. Económica

rds2602@ice.co.cr

*Costa Rica***Delfino, Domingo**

Land Concept

domingodelfino@hotmail.com

*Venezuela***Duarte, Raúl**

USAID-CARANA CORPORATION

fduarte@carana.com/cheisecke@carana.com

*Paraguay***Duque, Diego**

Solución ASEA

asistente@solucion-asea.com.mx /

diegod@slucion-asea.com.mx

*México***E****Enciso, Francisco**

IICA

francisco.enciso@iica.int

*México***Escobar, José Cristóbal**

FAO

martha.martinez @fao.org

*El Salvador***Espinal, Oscar Obdulio**

GTZ

oscar.espinal@gtz.de

*Honduras***Edeso, Dolores**

RUTA

*Costa Rica***F****Fernández, María Eugenia**

ACDI/VOCA

llucker@acdivocahonduras.org

*Honduras***Figueroa, Mabelle**

INAMU

mfigueroa@inamu.go.cr

*Costa Rica***Fischel, Astrid**

CoopeAS RL

gimagu@gmail.com

*Costa Rica***Fonseca, Adolfo**

Escuela Agrícola Panamericana Zamorano

falvarez@zamorano.edu

*España***G****Galeas, Miguel Ángel**

ACDI/VOCA

llucker@acdivocahonduras.org

Honduras

Gamboa, Tania

Banco Nacional de Costa Rica
yherrera@bncr.fi.cr
Costa Rica

García, Aurelio

Red Española de Desarrollo Rural
redr@redr.es
España

Garro, Kattia

IPS
kgarro@ips.or.cr
Costa Rica

Gayle, Shirley

INAMU
sgaley@inamu.go.cr
Costa Rica

González, Diego

IICA
diego.gonzalez@iica.int
Costa Rica

González, Heiner

Banco Popular de Costa Rica
rortega@bp.fi.cr
Costa Rica

González, José

Banco Crédito Agrícola de Cartago
jose728@hotmail.com
Costa Rica

González, Olga

Banco Crédito Agrícola de Cartago
ogonzalez80@gmail.com
Costa Rica

González, Roberto

Banco G&T Continental
rgonzalez@gytcontinental.com.gt
Guatemala

Gottret, María V.

CATIE
mgottret@catie.ac.cr
Bolivia

Guevara, Mabel

Catholic Relief Services-Proyecto A4N
mguevara@crs.org.sv
El Salvador

Gutiérrez, Guillermo

Chemonics
guillermogutierrezcastillo@yahoo.com
Nicaragua

Gutiérrez, Luis Roberto

Ministerio de Agricultura y Ganadería
fielizondo@gmail.com
Costa Rica

Gutiérrez, Patricia

ACDI/VOCA
llucker@acdivocahonduras.org
Honduras

Guzmán, Fernando

FUDEMI
fguzman@cable.net.com.ni
Nicaragua

Guzmán, Gilberto

CoopeAS RL
gimagu@gmail.com
Costa Rica

Guzmán, Luis Fernando

Banco Nacional de Costa Rica
yherrera@bncr.fi.cr
Costa Rica

H**Haedo, Ricardo**

PRODERNOA
earrebola@hotmail.com
Argentina

Hernández, Carlos

OIKOCREDIT
chernandez@oikocredit.org
Costa Rica

Herrera, Danilo

IICA
laura.mendez@iica.int
Costa Rica

Hidalgo, David

Banco Crédito Agrícola de Cartago
dhidalgo@fodecosur.org
Costa Rica

Hintze, Luis

BID
anaz@iadb.org
Perú

Hita, Vicente

Red Española de Desarrollo Rural
redr@redr.es
España

Huesca, Ulyses

Abt Associattes, Inc
blancaanalco@abtmexico.net
México

I**Incer, Róger**

Banco de la Producción BANPRO
rincer@banpro.com.ni
Nicaragua

J**Jerez, Iván**

PASA-DANIDA
pasa@cable.net.com.ni
Nicaragua

Julajuj, Antonio

FAO
leonel.gomez@fao.org
Guatemala

K**Kooper, Manfred**

Banco Crédito Agrícola de Cartago
mkooper@productoskyc.com
Costa Rica

L**Landero, Marlen Lucía**

GTZ
marlen.landero@gtz.de
Honduras

López, Ligia

Ministerio de Agricultura y Ganadería
fielizondo@gmail.com
Costa Rica

Lozada, Gabriela

Abt Associattes, Inc
blancaanalco@abtmexico.net
México

M**Mamani, Pedro**

Fundación FAUTAPO
pedro.claver@fundacionautapo.org
Bolivia

Manzanarez, Oscar

Fondo de Desarrollo Local
mtamariz@fdl.org.ni
Nicaragua

Martínez, Fernando

FUNDAHMICRO
info@fundahmicro.hn
Honduras

Martínez, José

Banco Crédito Agrícola de Cartago
alvaradocac@ice.co.cr
Costa Rica

Martínez, Laura

OIKOCREDIT
lmartinez@oikocredit.org
República Dominicana

Mata, Angeline

Banco Nacional de Costa Rica
yherrera@bncr.fi.cr
Costa Rica

Medina, Héctor

IICA
hector.medina@iica.int
México

Méndez, Silvia

Financiera El Comercio
lizairrazabal@elcomercio.com.py
Paraguay

Mendoza, Adrián

COSUDE SWISSCONTAC

*Honduras***Mendoza, Alexander**

IUCN-Regional Office for Mesoamérica

alexander.mendoza@iucn.org

*Venezuela***Mendoza, Inés**

Fairtrade Labelling Organization FLO-Aportes

i.mendoza@fairtrade.net

*Perú***Meneses, Karla**

CONARE

kmeneses@estadonacion.or.cr

*Costa Rica***Montero, Carlos**

Banco Popular de Costa Rica

rortega@bp.fi.cr

*Costa Rica***Montoya, Francisco**

AFODENIC

cgarcia@afodenic.com

*Nicaragua***Mora, Lianna**

OIKOCREDIT

lmora@oikocredit.org

*Costa Rica***Mora, Minor**

Banco Nacional de Costa Rica

yherrera@bncr.fi.cr

*Costa Rica***Mora, Tarcisio**

Banco Crédito Agrícola de Cartago

tarcisiom@minys.co.cr

*Costa Rica***Morales, Carmen Eugenia**

RUTA

cmorales@ruta.org

*Costa Rica***Morales, Isabel**

Ministerio de Agricultura y Ganadería

jozelecruz@gmail.com

*Costa Rica***Morávek, Víctor**

Fundación FAUTAPO

jaqueline.segovia@fundacionautapo.org

*Bolivia***Moreno, Ana Lucía**

RUTA

*Costa Rica***Murciano, María José**

Red Española de Desarrollo Rural

redr@red.es

*España***Murillo, Rosa**

FAO

mmurillo@gmail.com

*Costa Rica***Murillo, Teresita**

OIKOCREDIT

tmurillo@oikocredit.org

*Costa Rica***N****Natareno, Carlos**

OIKOCREDIT

cnatareno@oikocredit.org

*Guatemala***Núñez, Santos**

Programa de Acceso a la Tierra (PACTA/FAO)

sasinu65@yahoo.com

*Honduras***Nunnari, Mario**

OIKOCREDIT

mnunnari@oikocredit.org

*Costa Rica***P****Pacheco, Camilo**

PASA-DANIDA

Nicaragua

Páez, Roberto

PRODERNOA
earrebola@hotmail.com
Argentina

Parada, José Eduardo

OIKOCREDIT
jeparada@gmail.com
El Salvador

Pasos, Rosa

IADE-UAM Instituto Americano Desarrollo
Empresarial
rosapasos@cable.net.com.ni
Nicaragua

Pasricha, Nicole

MEDA
npasricha@meda.org
Canadá

Pérez, Geovanny

Banco Nacional de Costa Rica
yherrera@bncr.fi.cr
Costa Rica

Pérez, Miriam

OIKOCREDIT
mperez@oikocredit.org
Nicaragua

Pérez, Oscar

BCIE-Proyecto Cambio
perez@bcie.org
El Salvador

Pliego, Carlos

OIKOCREDIT
cpliego100@prodigy.net.mx
México

Portilla, William

Root Capital Inc
wportilla@rootcapital
Costa Rica

Posas, Francisco

COSUDE SWISSCONTACT
fp@swisscontacto.org.hn
Honduras

Puglielli, Lara

Global Partnerships
ipuglielli@globalpartnerships.org
Estados Unidos

Q**Quesada, Ivan**

Fundación Mujer
iquesada@fundacionmujer.org
Costa Rica

R**Ramírez, Abraham**

GTZ
abraham.ramirez@gtz.de
Honduras

Ramírez, Allen

Banco Nacional de Costa Rica
Costa Rica

Ramírez, Marisol

Banco Crédito Agrícola de Cartago
marisol.ramirez@bancreditocr.com
Costa Rica

Ramírez, Yessenia

Banco Crédito Agrícola de Cartago
yramirez@fresquitacr.com
Costa Rica

Ramos, Hugo

USAID
hramos@usaid.gov
Ecuador

Ríos, Celia

FONDEAGRO
fondeagro@fondeagro.org.ni
Nicaragua

Rivera, José

Chemonics
marlonrivera@yahoo.com
Nicaragua

Rizo, Elizabeth

FONDEAGRO
fondeagro@fondeagro.org.ni
Nicaragua

Rodríguez, Ana Marcela

RUTA
Costa Rica

Rodríguez, Iván

COSUDE SWISSCONTAC
ir@swisscontac.org.hn
Honduras

Rodríguez, Johana

IICA
johana.rodriguez@iica.int
Costa Rica

Rojas, Carlos

Ministerio de Agricultura y Ganadería
jozelecruz@gmail.com
Costa Rica

Roque, Celso

CATIE
celsorocky@yahoo.es
Nicaragua

Ruzicka, José Antonio

Hortifruti
jose.ruzicka@latam.wal-mart.com
Costa Rica

S**Sacuj, Carmela**

FAO
leonel.gomez@fao.org
Guatemala

Salas, German

Banco Nacional de Costa Rica
yherrera@bncr.fi.cr
Costa Rica

Salazar, Danilo

Banco Crédito Agrícola de Cartago
d.salazar@proagroin.org
Costa Rica

Saloj, Santos

FAO
leonel.gomez@fao.org
Guatemala

Sánchez, Dennis

FAO
dsanchezpmo@gmail.com
Costa Rica

Sánchez, Juan J.

Banco Crédito Agrícola de Cartago
delsurco@yahoo.com
Costa Rica

Sánchez, Karina

Abt Associattes, Inc
blanca_analco@abtmexico.net
México

Sánchez, Rosalba

Banco Crédito Agrícola de Cartago
delsucro@yahoo.com
Costa Rica

Sánchez, Yeudin

Banco Nacional de Costa Rica
yherrera@bncr.fi.cr
Costa Rica

Santos, Manrique

ACDI/VOCA
llucker@acdivocahonduras.org
Honduras

Sequeira, Andrea

Banco Popular de Costa Rica
rortega@bp.fi.cr
Costa Rica

Sierra, Gabriel

GTZ
adelcatacamas@yahoo.com
Honduras

Sierra, Marco Tulio

RUTA
Guatemala

Sola, Liliana

PROSAP
amussano@prosap.gov.ar
Argentina

Solano, Víctor

Ministerio de Agricultura y Ganadería
vso1133@yahoo.es
Costa Rica

Solís, Juan Pablo

HIVOS

jpablo@hivos.or.cr

Costa Rica

Solís, Marvin

Chemonics

ilosleon@yahoo.com

Nicaragua

Solórzano, Nils

FAO

nitigre@racsa.co.cr

Costa Rica

Soraide, David

Fundación FAUTAPO

david.soraide@fundacionnautapo.org

Bolivia

T**Tapia, Salvador**

Embajada de Finlandia

jaimevillarraga@microfinanzasparaeldesarrollo.net

Nicaragua

Tijerino, Tatiana

VECO Mesoamérica

adminmngt@vecoma.org

Nicaragua

Torres, Elmer

Banco Nacional de Costa Rica

yherrera@bncr.fi.cr

Costa Rica

Tortosa, Josep

Red Española de Desarrollo Rural

redr@redr.es

España

U**Ulloa, José**

OIKOCREDIT

julloa@oikocredit.org

El Salvador

Urbina, Alexandra

Ministerio de Agricultura y Ganadería

fielizondo@gmail.com

Costa Rica

Ureña, Heidy

Banco Crédito Agrícola de Cartago

heidy.ureña@bancreditocr.com

Costa Rica

V**Valenciano, Jorge**

jorgeandrey@costarricense.cr

Costa Rica

Van der Kamp, Rick

IFC

rvanderkamp@ifc.org

Holanda

Van Lidth, Marije

Centro de Estudios

para el Desarrollo Rural

aaraujo@cdr.or.cr

Holanda

Vargas, Pamela

RUTA

Costa Rica

Villalobos, Flor

FAO

flor.villalobos@fao.org

Costa Rica

Villalobos, Octavio

Chemonics

ovillalobos@cuentadelmilenio.org.ni

Nicaragua

Villarraga, Jaime

Corp. para el des. de las Micr.

jaimevillarraga@microfinanzasparaeldesarrollo.net

Colombia

Villegas, Luis

Ministerio de Agricultura y Ganadería

fielizondo@gmail.com

Costa Rica

W**Walkers, Eduard**

OIKOCREDIT

ewalkers@oikocredit.org

*Holanda***Y****Young, Robin**

DAI

robin_young@dai.com

*Estados Unidos***Z****Zapata, Jennifer**

ICCO

jennifer.zapata@icco.nl

*Nicaragua***Zeledón, José**

Ministerio de Agricultura y Ganadería

jozelecruz@gmail.com

Costa Rica

Anexo 3

Programa

FINANCIAMIENTO DE LAS CADENAS AGRÍCOLAS DE VALOR

Costa Rica, febrero 22-24, 2010
Hotel Sede: Real Intercontinental

Domingo 21 de febrero- Salón Jacarandas II

Registro (6:00pm-9:00pm.)

Registro de participantes
Entrega de materiales

Lunes 22 de febrero - Salón Real I

Inauguración (8:00-10:15 a.m.)

Moderador	Alan Bojanic, FAO Costa Rica
Bienvenida	Javier Flores, Ministro de Agricultura y Ganadería de Costa Rica Miguel Gómez, RUTA Luis Mesalles, Academia de Centroamérica
Keynote speaker	Ken Shwedel, Rabobank, México
Discusión	
Café	

Lecciones aprendidas en el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor (10:15 a.m.-12:45 p.m.)

Moderador Geoffrey Chalmers, ACDI/VOCA

Expositores Calvin Miller, FAO
Anita Campion, AZMJ
Ajai Nair, Banco Mundial
Mark Wenner, BID

Discusión

Almuerzo (12:45 p.m.-2:00 p.m.)

Modelos de financiamiento de las cadenas agrícolas de valor. Perspectiva de los actores en las cadenas (2:00 p.m.-6:00 p.m.)

Moderador Juan A. Ketterer, BID Costa Rica

Experiencias Latinoamericanas

Bolivia: Ricardo Galindo, Embajada del R. de los P.B.
Edwin Vargas, Fundación Profin

Brasil: Rosalino Luiz Alba, Cresol

Colombia: Mauricio Osorio, Crezcamos

Paraguay: Fernando Chilavert, Pure Circle

Café

Experiencias de África y Asia

India y África: Lamon Rutten, MCX

Kenia: Beatrice Obara, Biashara Factors

Discusión

Martes 23 de febrero- Salón Real I

Esquemas innovadores en el apoyo a las cadenas agrícolas de valor. Perspectiva de las instituciones financieras (8:00 a.m.-11:00 a.m.)

Moderador: Julio Flores, REDCAMIF

Expositores: Rick Clark, FENACREP/ WOCCU, Perú
Andrés Urquidi, FIE, Bolivia
Teresa Rivarola de Velilla, Financiera El Comercio (Paraguay)
José Carlos Vaz, Banco do Brasil
Héctor Pacheco, Banco del Estado, Chile

Discusión

Café

Metodologías para el fortalecimiento de las cadenas agrícolas de valor y de su financiamiento

(11:00 a.m.-1:00 p.m.)

Moderadora Carmen Alvarado, COSUDE

Riesgos y contratos

Mario Miranda, Global Ag. Risk, Inc. and The Ohio State University
Lorna Grace, ACDI/VOCA Honduras

Fortalecimiento de las cadenas

Beate Weiskopf, GTZ
Ruth Junkin, CATIE-RUTA
Geoffrey Chalmers, ACDI/VOCA
Manuel Miranda, INDAP

Discusión

Almuerzo (1:00 p.m.-2:00 p.m.)

El diálogo con las agencias internacionales(2:00 p.m.-5:00 p.m.)

Moderador Miguel Gómez, RUTA

Expositores Calvin Miller, FAO
Beate Weiskopf, GTZ
Dietmar Stoian, CATIE
Carmen Alvarez, BID
Carmen Alvarado, COSUDE

Discusión

Café

Clausura (5:00-6:00 p.m.)

Moderador Eduardo Lizano, Academia de Centroamérica

Conclusiones Relator 1 A escoger entre participantes
Relator 2 A escoger entre participantes

Conclusión general: Mark Wenner, BID

Clausura Miguel Gómez, RUTA
Luis Mesalles, Academia de Centroamérica


Miercoles 24 de febrero

Visitas a empresas agroindustriales (8:30 am - 4:30 pm)

Opción 1 **Coopedota**
Santa María de Dota –café

Opción 2 **APACOOOP**
Santa Cruz de León Cortés –frutas

Opción 3 **Gerber**
Cartago - vegetales y frutas



“Frente a los cambios en el entorno a raíz de la crisis, ¿es aún relevante el concepto o esquema de financiamiento de cadenas agrícolas de valor? Sí; y con más razón ahora. ¿Estamos preparados? Quizás ...”

Ken Shwedel, Rabobank México

“Uno necesita *des-construir* el negocio cada cierto tiempo y separar el “mensaje” del “medio”. Si se cree que el medio es el mensaje (esto es, que los productos que se utilizan para proveer financiamiento agropecuario son iguales al financiamiento agropecuario), entonces se puede ser fuertemente golpeado por las circunstancias cambiantes”.

Lamon Rutten, MCX India



ACADEMIA DE CENTROAMÉRICA

Tel. 506 2283-1847 - www.academiaca.or.cr
academia@academiaca.or.cr