Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor

Rodolfo Quirós
Editor

Resumen de la conferencia

"Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor"

Costa Rica - mayo 16-18, 2006

Serfirural
academia DE CENTROAMERICA
RUTA DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE DE CENTROAMÉRICA
UNIDAD REGIONAL DE ASISTENCIA TÉCNICA
FAO FIAT PANIS

338.1
S612f Seminario financiamiento de las cadenas agrícolas de valor
(1a : 2006 : Costa Rica)
Financiamiento de las cadenas agrícolas de valor / [editado por] Rodolfo Quirós. -- San José, C. R. : Academia de Centroamérica ; FAO ; RUTA ; Serfirural, 2007.
xiv, 166 p. ; 28 cm.

ISBN 9977-21-073-5

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

Diagramación: Luis Fernando Quirós Abarca
Diseño de portada: Gilbert Solano

Primera edición:
© FAO - Academia de Centroamérica
San José, Costa Rica, 2007

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

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin el consentimiento por escrito de FAO y la Academia de Centroamérica.

Contenido

Prefacio XIII

Introducción
Claudio González-Vega 1

1. Financiamiento de las cadenas de valor. Una estrategia para lograr racionalidad, competitividad e integración
Ken Shwedel 11

A. Definición de cadena de valor 13
B. Hacia un nuevo modelo de negocios agroindustriales 14
C. Financiamiento a las cadenas agrícolas de valor 20
D. Financiando cadenas de valor: ejemplos 22
1. Financiamiento indirecto de proveedores: agave 22
2. Financiamiento directo de proveedores: carne para supermercados 23
3. Financiamiento en cascada: flores 24
4. Financiamiento a grupos de productores: café 24
E. Implicaciones para el desarrollo rural y para las instituciones financieras 26
1. Políticas de desarrollo rural 26
2. Implicaciones para las instituciones financieras 27

2. Lecciones aprendidas en el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor 29

A. Conceptualización de las cadenas de valor
Geoffrey Chalmers 31
B. Círculo virtuoso del financiamiento
Geoffrey Chalmers 33
C. Zona de comodidad del intermediario financiero
Mark D. Wenner 36
D. Importancia del entorno
Pauline Tiffen 38

E. Manejo de riesgos
Pauline Tiffen 39
F. Financiamiento de la comercialización agrícola
Eva Gálvez 40
G. Lecciones generales
Mark D. Wenner 42
H. Recomendaciones
Mark D. Wenner 43

3. Cadenas de valor modernas: hacia la creación y el fortalecimiento de sujetos de crédito
Claudio González-Vega 45
A. Motivaciones 48
B. Rezago rural 49
C. Cadenas de valor e intermediación financiera 50
D. Externalidades y círculos virtuosos 51
E. Cadenas modernas 53
F. Enfoque tradicional y una nueva visión 55
G. La condición de sujeto de crédito 57
H. Información y riesgo sistémico: proximidad y diversificación 59
I. Relaciones de largo plazo 61
J. El entorno importa 63

4. Modelos de financiamiento de las cadenas agrícolas de valor 67
A. Hortifruti
Jorge Cavallini 69
1. Antecedentes de la empresa 69
2. Programa Tierra Fértil 70
3. Modelos de comercialización y financiamiento 72
4. Conclusiones y retos 73
B. INDACO
Carlos Melosevich 74
1. Historia de la empresa 74
2. Cadenas de valor de cacao, maní, soya y maíz 75
3. Credinka 76
C. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos
Célimo Soto 78
1. Antecedentes 78
2. Apoyo financiero 79
D. Agromantaro
Juan Arrieta 80
1. Historia de la empresa 81
2. Agricultura en la sierra peruana 81
3. Mercados internacionales 81
4. Cadena de valor de la alcachofa 82

5. Fuentes de financiamiento 83
E. Bounty Fresh
Raúl Romero 85
1. Antecedentes 85
2. Riesgos 85
3. Financiamiento 86
F. UNIPRO
Rubén Chávez 88
1. Antecedentes 88
2. Parafinanciera 88

5. Entidades financieras y cadenas agrícolas de valor: esquemas innovadores 91
A. Banco do Brasil
Dercí Alcantara 93
1. Agronegocios en Brasil 94
2. Cadenas agrícolas exitosas 94
3. Otros proyectos 96
B. Banorte
Enrique Martínez 97
1. Entorno reciente de las finanzas agrícolas mexicanas 97
2. Fortalezas de Banorte 98
3. Esquemas de financiamiento 99
C. LAFISE
Enrique Zamora 101
1. Apoyo integral a la cadena productiva 101
2. Programas y alianzas 102
D. BN Desarrollo
Luis Corrales 104
1. Características del entorno costarricense 104
2. Encadenamientos 105
3. Modelos de intervención 107
E. UNCTAD
Leonela Santana 109
Financiamiento con colateral 109

6. Asistencia técnica, mitigación de riesgo y acceso a servicios financieros 113
A. Fondo de Desarrollo Local
Julio Flores 115
1. Evolución del FDL 115
2. Enfoque de cadena de valor 116
3. Ejemplos de productos financieros 118
B. Programa de Diversificación Económica Rural
Andrew Medlicott 119
1. Antecedentes y alcance del Proyecto 119
2. Enfoque de sistemas de producción 121

C. Starbucks Coffee Agronomy Company
Peter Torrebiarte 122
1. Starbucks y las cadenas agrícolas de valor 122
2. Sostenibilidad 123
D. Agromantaro
Anita Campion 124
1. El mercado de las alcachofas 125
2. Agromantaro 128
3. Lecciones aprendidas 128

7. Diálogo con los donantes y agencias internacionales 131
A. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
Calvin Miller 133
B. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
Geoffrey Chalmers 135
C. Banco Interamericano de Desarrollo
Mark D. Wenner y Juan Fonseca 137
D. Banco Centroamericano de Integración Económica
Ronald Martínez 139
E. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
Raúl Hopkins 141
F. Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional
Pauline Tiffen 143

8. Resumen y conclusiones
Mark D. Wenner 145
A. Realidades cambiantes 147
B. Teoría 149
C. Prácticas formales prometedoras 150
D. Implicaciones 151
1. Implicaciones para los gobiernos 151
2. Implicaciones para los agricultores 151
3. Implicaciones para las instituciones financieras 151
4. Implicaciones para los donantes 152

Anexo 1 Participantes 153
Anexo 2 Expositores y moderadores 159
Anexo 3 Programa del Seminario 163

Cuadros, diagramas y gráfico

Cuadros

Cuadro 1.1 Demandas de los consumidores 19
Cuadro 1.2 Cambios en el sistema agroalimentario mundial 26
Cuadro 2.1 Instituciones financieras y flujos financieros potenciales 35
Cuadro 2.2 Fuentes de financiamiento del capital de trabajo 41
Cuadro 3.1 Papel de las agrocadenas de valor en los procesos de profundización financiera rural. Tres preguntas . . 50
Cuadro 3.2 Dos momentos, dos respuestas 55
Cuadro 4.1 Modelos de financiamiento de Hortifruti 72
Cuadro 4.2 Servicios financieros directos e indirectos de Dos Pinos 79
Cuadro 4.3 Participación de los agentes económicos en la cadena de valor de la alcachofa 83
Cuadro 5.1 Clasificación mundial de agronegocios brasileños 94
Cuadro 5.2 Pequeños productores agrícolas brasileños. Participación en la producción y financiamiento del BB 95
Cuadro 5.3 Ventajas y estrategias de Banorte para fortalecer su posición en las finanzas agropecuarias de México . . 98
Cuadro 6.1 Oferta y necesidad de financiamiento 127
Cuadro 8.1 Viejas y nuevas realidades del desarrollo rural 148

Diagramas

Diagrama 1.1 Enfoques de producción y de demanda 15
Diagrama 1.2 Mercado global de carne de cerdo, res y aves 16
Diagrama 1.3 Compitiendo con una visión de cadena 18
Diagrama 1.4 Dimensiones financieras de una cadena de valor con pequeños productores, pequeños detallistas y un gran procesador o detallista 21
Diagrama 1.5 Financiamiento de café con enfoque de cadena 25
Diagrama 1.6 Conversión de productos del campo hacia los mercados específicos 28
Diagrama 2.1 Ayudando a los pequeños productores a competir en las cadenas de valor 32
Diagrama 2.2 Círculo virtuoso de acceso al financiamiento externo para pequeños productores 34
Diagrama 2.3 Maneras de coordinar y estructurar la cadena de valor 36
Diagrama 2.4 Fuentes de financiamiento de procesadores y de comerciantes 40
Diagrama 3.1 Círculos virtuosos 52
Diagrama 3.2 Diseño de un sistema de finanzas rurales 59
Diagrama 4.1 Modelo Tierra Fértil 71
Diagrama 4.2 Cadena de valor del cacao con participación de INDACO 76
Diagrama 4.3 Credinka: eslabones de producción, transformación y comercialización 77

Diagrama 4.4 COFIDE. Producto financiero estructurado 84
Diagrama 4.5 Dilema de los comercializadores 86
Diagrama 4.6 Nuevas estructuras de financiamiento 87
Diagrama 4.7 Esquema básico de operación parafinanciera 89
Diagrama 5.1 Modelo LAFISE de financiamiento de la cadena agrícola de valor 102
Diagrama 5.2 Estrategia de encadenamientos de BN Desarrollo 106
Diagrama 5.3 Uso de bienes muebles como garantía 110
Diagrama 6.1 Cadena de valor de las alcachofas 126

Gráfico

Gráfico 1.1 Índice de compras reales en tiendas de abarrotes y supermercados en México 18

Agradecimientos

El seminario Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor fue una iniciativa del Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Rurales de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Fue patrocinado por FAO, la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA), la Academia de Centroamérica y el Proyecto Servicios Financiero Rurales (Serfirural) de RUTA y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

El comité organizador del Seminario estuvo integrado por:

FAO
Calvin Miller
Carlos da Silva

RUTA
Miguel Gómez

Academia de Centroamérica
Rodolfo Quirós
María Castro

También colaboraron con valiosas ideas Mark D. Wenner del Banco Interamericano de Desarrollo, Mario Castejón, funcionario de FAO en RUTA, Grettel López, de la Academia de Centroamérica y Alan Bojanic, Representante de FAO en Costa Rica. 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; Claudio González-Vega y Pilar Picado brindaron un aporte especial en la revisión de los resúmenes.

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 I. Los participantes aprovecharon los amplios conocimientos y la experiencia que cerca de 40 especialistas (Anexo II) compartieron durante dos días de sesiones plenarias, cuyo detalle se presenta en el Anexo III. Durante el tercer día del Seminario, hubo dos giras de campo en las que se visitaron empresas líderes en Centroamérica en sus respectivas cadenas agrícolas de valor: una procesadora y exportadora de productos lácteos (Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos) y un beneficiador y exportador de café (Coopedota). Se agrega el agradecimiento también para ellas por las interesantes explicaciones y la buena acogida que dieron a los participantes.

Las opiniones, recomendaciones y conclusiones son las de los expositores y participantes y no necesariamente representan la posición de los patrocinadores.

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 Academia de Centroamérica en San José de Costa Rica del 16 al 18 de mayo de 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. Los actores de esta cadena necesitan financiamiento para desarrollar sus actividades. Además de las instituciones financieras tradicionales, los productores rurales, procesadores y detallistas reciben cada vez más financiación 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 organizado por la FAO ha sido ampliar el conocimiento sobre experiencias prácticas de estos modelos y enfoques de financiamiento de cadenas de valor a nivel internacional.

Empresas relacionadas con el sector agrícola (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 las cadenas como medio de 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. 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.

Eva Gálvez Nogales

Febrero 2007

INTRODUCCIÓN

Claudio González-Vega

Alrededor del mundo, en los países en desarrollo la agricultura experimenta cambios profundos y acelerados. América Latina no ha escapado a estas transformaciones. En unos países más rápidamente que en otros, la globalización ha acelerado la transición desde una agricultura tradicional, de baja productividad, hacia una agricultura moderna, de alta productividad. Los procesos de cambio estructural que están acompañando a esta transición están teniendo consecuencias profundas para el empleo, las formas de generación de ingresos, el manejo de riesgos, el alivio de la pobreza y el bienestar de los hogares en las áreas rurales de estos países.

La demanda de los consumidores en los países industrializados está reclamando nuevos estándares de calidad e inocuidad en los alimentos. Con suficiente poder de compra y poco tiempo, estos consumidores prefieren alimentos precocidos y frutas y vegetales frescos preparados. La acumulación de valor agregado desde la parcela del productor hasta la mesa del consumidor ha aumentado los ingresos potenciales del agricultor moderno, pero también ha reducido su participación en el precio final, privilegiando el procesamiento, la logística y el mercadeo.

La competencia al final de estos procesos de mercado es feroz y requiere del sostenimiento de la competitividad de todos los participantes en la cadena de valor. En estos tiempos de cambios vertiginosos, cuando en cada momento puede surgir un competidor en cualquier otra esquina del mundo, el agricultor exitoso debe adquirir nuevos conocimientos y destrezas continuamente. Estas necesidades de aprendizaje, información y competencia obligan a vinculaciones más estrechas con los demás actores en la cadena respectiva y generan nuevas demandas por servicios financieros.

Las clases altas y medias de muchos países latinoamericanos no se han quedado atrás en exigir nuevos atributos de color, tamaño y sabor, así como la sanidad y consistencia en la disponibilidad de frutas y vegetales frescos y otros productos agroalimentarios. Las cadenas locales de supermercados, cada vez más vinculadas a cadenas transnacionales, han respondido a estas nuevas demandas introduciendo sus propios procesos de procesamiento y acopio, alterando dramáticamente las conexiones tradicionales de mercadeo y reemplazando las compras *spot* con contratos, explícitos e

implícitos, de más largo alcance. A la vez, aprovechando claras ventajas comparativas, las modernas agroindustrias de exportación de los países latinoamericanos suplen las cadenas de supermercados de los países de mayores ingresos apoyándose en esquemas contractuales similares, tanto local como internacionalmente.

Como Shwedel indica en el primer capítulo de este libro, los agricultores independientes, enfrentados a fuertes riesgos de precios, como eslabones desarticulados de cadenas fragmentadas no van a sobrevivir la competencia o van a permanecer para siempre en la pobreza. La transformación estructural y la transición hacia la modernidad globalizada requieren sistemas integrados de producción diferenciada con agricultores, procesadores y comercializadores interdependientes. El logro y sostenimiento de la competitividad exigen cadenas modernas bien organizadas y servicios financieros ágiles y flexibles.

Este libro examina las interacciones entre la transformación de la agricultura, la consolidación de las cadenas agroalimentarias y la intermediación financiera. Al respecto, los acelerados procesos de transformación observados en muchos países plantean tres tipos de preguntas:

1. ¿Están los sistemas financieros de los países latinoamericanos preparados para atender las nuevas demandas de servicios financieros que surgen de la evolución de las modernas cadenas agroalimentarias de valor? ¿Podrán los intermediarios financieros responder a estas demandas y apoyar al acelerado crecimiento de la producción y de la productividad que las oportunidades de la globalización permiten? Este es el tema de la influencia de la profundización financiera sobre el éxito de las cadenas. ¿Hasta dónde dependerá este éxito del progreso en la profundización financiera rural de los distintos países?

2. ¿Qué influencia tendrán la transformación de la agricultura y la conformación de cadenas de valor modernas sobre los procesos de profundización financiera y sobre la capacidad de los intermediarios financieros para atender las demandas correspondientes? ¿Aporta la conformación de las cadenas agroalimentarias nuevos elementos de apoyo para la modernización y profundización del sistema financiero? Este es el tema de la influencia de las cadenas de valor sobre los procesos de profundización financiera mismos. ¿Hásta dónde beneficiará la evolución de las cadenas y el surgimiento de las relaciones contractuales entre sus actores el desarrollo financiero de un país? ¿En qué medida son recíprocas las interacciones entre las maneras de superar el primero y las de superar este segundo desafío?

3. ¿Qué clases de agricultores quedarán incluidos y cuáles serán excluidos de la oferta institucional de servicios financieros en respuesta a estos procesos? ¿Hasta qué punto podrán los sistemas financieros tradicionales apoyar la incorporación de agricultores pequeños y medianos a las modernas cadenas agroalimentarias? ¿Será la falta de acceso a servicios financieros una barrera de entrada insuperable para muchos agricultores tradicionales? ¿Qué opciones de prestación de servicios financieros estarán disponibles para aquellos productores que no sean atendidos por los intermediarios financieros formales? Este es el tema de la interacción entre el acceso a los servicios financieros y la incorporación de los más pequeños a las cadenas de valor modernas.

Las respuestas a estas preguntas que se obtuvieron durante el seminario "Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor" impresionan por su **heterogeneidad**. Las presentaciones de los practicantes parecen sugerir que "cada caso es distinto" en su especificidad. Esto revela la riqueza de las experiencias que fueron presentadas en el evento. Las presentaciones de los analistas indican que "las condiciones iniciales" importan mucho. Esto refleja la complejidad de las relaciones entre productores, cadenas e intermediarios financieros y la multiplicidad de soluciones posibles a los desafíos que enfrentan.

La heterogeneidad importa a distintos niveles. A un primer nivel, las diferencias entre las condiciones iniciales de cada país reflejan diversos grados de avance de los procesos de aumento de la productividad en la agricultura, diversos niveles de ingreso y preferencias de los consumidores y diversos grados y patrones de desarrollo del sistema financiero. Estas diferencias, a su vez, reflejan condiciones geográficas y dotaciones de factores que otorgan ventajas comparativas en ciertos tipos de productos, determinantes culturales e históricos que afectan la organización de la producción, el diverso grado de énfasis prestado a la formación de capital humano y de infraestructuras e instituciones que facilitan la comunicación y la especialización, así como los resultados de las políticas e intervenciones públicas en los mercados financieros y no financieros.

Se nota, en particular, la diferencia entre los países grandes (México, Brasil) y los más pequeños. Por un lado, en los primeros, con frecuencia el estado ha tomado la iniciativa, no siempre con éxito, en la provisión de distintas modalidades de crédito, usualmente subsidiado, para distintas actividades que ha considerado prioritarias. A pesar de la larga vigencia de algunos de estos programas, no han adoptado una perspectiva de cadenas hasta hace relativamente poco tiempo. Su larga vigencia tampoco ha impedido la perpetuación de una dualidad, donde coexisten grandes corporaciones con acceso a los mercados financieros internacionales al lado de campesinos de subsistencia sin acceso a los servicios financieros más básicos.

Por otro lado, en algunos de los países pequeños, donde las limitaciones fiscales impiden estas intervenciones, han florecido con más facilidad una mayor diversidad de experimentos audaces y con frecuencia existosos emprendidos por entidades privadas (intermediarios bancarios y no bancarios) y no gubernamentales (ONG). Estos experimentos han sido equivalentes y paralelos al más avanzado desarrollo de las microfinanzas en estos países. Algunos de ellos incorporan alianzas –generadas endógenamente o promovidas por desarrolladores de mercados, como explica Wenner en el segundo capítulo– entre organizaciones no tradicionales y la banca comercial. Además, en estos países, la lectura de señales sobre riesgo que hacen diversos actores entre los que participan en las cadenas modernas contribuye al progreso de sus sistemas financieros.

A un segundo nivel, la heterogeneidad se refleja en los diversos grados de organización de las cadenas. El libro no explora lo suficiente, por qué algunas cadenas logran consolidarse y otras enfrentan dificultades crónicas, pero es claro que cadenas mejor organizadas tienen más éxito en acceder al financiamiento –incluyendo a todos los actores que las integran, como resultado de externalidades positivas entre unos y otros– y ejercen una influencia más favorable sobre el desarrollo de los mercados financieros donde operan.

A un tercer nivel, las características de cada producto inciden sobre las dificultades para consolidar las cadenas y para acceder a los servicios financieros. No es casualidad que en casos como el de Hortifruti (según relata Cavallini en el capítulo cuarto), las alianzas entre productores, procesadores, acopiador, cadena de supermercados y bancos hayan sido relativamente fáciles en el caso del arroz y no tanto en el caso de las hortalizas. Lo admirable de este caso está precisamente en el progreso que la empresa ha alcanzado, incluso con los productos más difíciles. Las características del producto y de su sistema de comercialización influyen sobre los riesgos contrapuestos de producción y de mercado (como lo resalta Romero en el cuarto capítulo) y, a través de estos niveles de riesgo, en las oportunidades de consolidación de la cadena y de acceso al financiamiento.

El libro recorre estos temas y presenta marcos conceptuales novedosos, lecciones útiles, ricas experiencias y conclusiones valiosas. Los tres primeros capítulos son altamente complementarios. El primero y el tercero ofrecen un optimista contrapunto al relativo pesimismo del segundo capítulo sobre la capacidad de la banca y de los intermediarios financieros institucionales para hacerle frente a los desafíos presentes.

En el primer capítulo, Shwedel enfrenta las cadenas de valor organizadas como un nuevo modelo de negocios en un mundo globalizado. Como buen banquero, rápidamente ubica el desafío en la compleja capacidad para evaluar riesgos, principalmente el riesgo comercial más que el agronómico –que hasta ahora había atraído la mayor atención. Shwedel examina los diversos riesgos que corresponden a las demandas por servicios financieros de los variados eslabones en las agrocadenas y concluye que una perspectiva correcta toma una visión global sobre el riesgo que se genera a lo largo de toda la cadena. Tras reconocer el fracaso de la banca de desarrollo en el manejo de estos riesgos, urge que todos, incluyendo a las autoridades, adopten una visión de cadenas. El fracaso anterior surge, principalmente, de intentos por los bancos (en especial los mexicanos) de financiar "sobre la calidad del subsidio y no sobre la calidad del negocio". El financiamiento en función de la cadena obliga a ver y entender el negocio en su totalidad. El manejo del riesgo requiere conocer la cadena a fondo.

En el segundo capítulo, entre otros, Gálvez identifica la heterogeneidad de arreglos financieros encontrados en diversos países y cadenas agroalimentarias, con distintos grados de formalidad e informalidad. Como también lo reconoce Chalmers, diversos actores en las cadenas demandan y ofrecen distintos tipos de servicios financieros, acuden a más de una fuente de estos servicios, dentro y fuera de las cadenas, y, en muchos casos, se quedan con demandas legítimas insatisfechas. Una preocupación central es la medida en que los arreglos existentes excluyen a los más pequeños y a los residentes de áreas remotas. Para Chalmers, importa identificar los "huecos", brechas o vacíos en la prestación de servicios, para encontrar nuevas maneras de enfrentar estas demandas no atendidas.

Los autores en este segundo capítulo ponen más énfasis en la falta de voluntad de los bancos para ofrecer estos servicios que en las enormes dificultades que éstos y otras organizaciones deben superar para lograrlo. Wenner registra cómo los bancos carecen de sucursales en las áreas rurales, no ofrecen productos adecuados, no cuentan con la tecnología apropiada para producirlos y tienen una percepción distorsionada del riesgo de atender a clientelas marginales. La "zona de comodidad" en la operación de los bancos depende, sin embargo, de las características de los productores, la

madurez de la cadena, el grado de competencia en el mercado financiero y las condiciones macroeconómicas. Tiffen, a su vez, insiste en la importancia de un entorno de respeto a los contratos crediticios, donde se resiste la tentación de condonar deudas, y en la necesidad de acompañar la evolución de los mercados financieros con el desarrollo de instrumentos para el manejo de los riesgos catastróficos, con innovaciones como los seguros paramétricos y las opciones.

En la enumeración de los determinantes de la disposición a atender un segmento del mercado, la solidez de los vínculos que se desarrollan a lo largo de la cadena –desde las transacciones *spot*, que son las más riesgosas, pasando por las alianzas basadas en una relación y las alianzas basadas en inversión, hasta la integración vertical de las empresas– contribuye a reducir los "niveles de temor" de las fuentes de financiamiento. Las cadenas importan como facilitadores de las actividades de crédito, pero la motivación para crear cadenas, insiste Wenner, no debe ser la financiera sino la explotación de las ventajas no financieras de una cadena organizada. Sin una cadena rentable, el crédito no tiene un papel importante que jugar.

En el tercer capítulo, González-Vega explora el papel que les corresponde a las cadenas de valor en los procesos de profundización financiera rural. El punto de partida es un reconocimiento de las dificultades, tanto del lado de la demanda como de la oferta, para que surjan transacciones financieras y de la diversidad de los senderos que se pueden seguir para superarlas. En entornos desafiantes, interesan las interconexiones entre actores que permitan conocer y hacerle frente mejor al riesgo. Las interacciones entre productores, cadenas e intermediarios financieros fortalecen herramientas para manejar los riesgos y así permiten las inversiones más productivas pero de mayor riesgo que acompañan a la transición hacia la agricultura moderna.

Estas interconexiones generan una serie de **círculos virtuosos**. Primero, cuando un productor se incorpora a una cadena moderna, ingresa a un círculo virtuoso de relaciones contractuales, en el que puede mejorar progresivamente sus oportunidades. Segundo, estas interconexiones generan círculos virtuosos para la cadena misma, cuya competitividad depende de la fortaleza de sus eslabones. Tercero, se forma un círculo virtuoso para la intermediación financiera, porque la "creación de clientes" facilita las transacciones, reduce los costos y aumenta las ganancias de los intermediarios y genera economías de escala y de ámbito. Esto permite ofrecer mejores servicios, tanto a los integrantes de la cadena como a sus vecinos. Todo esto –mejores oportunidades para los productores, más competitividad para las cadenas y mayor profundización financiera– mejora la asignación de los recursos y promueve el crecimiento económico del país, en particular de las zonas rurales.

González-Vega propone una novedosa visión sobre las maneras como la consolidación de cadenas facilitan el financiamiento de los productores. La visión tradicional ha sido la de la facilitación que proviene de la vinculación del contrato (*interlinked contracts*) entre uno y otro actor en la cadena. En la nueva visión no es el contrato vinculado el que constituye la fuente de crédito más prometedora, sino que la existencia misma de un contrato no financiero mejora la condición de sujeto de crédito del productor, en sus relaciones con intermediarios financieros afuera de la cadena. En lugar de una relación directa de crédito, se da una influencia indirecta sobre la condición de sujeto de crédito del productor.

Este capítulo tercero describe en detalle el proceso de formación de la condición de sujeto de crédito. Con la participación en la cadena se genera una **selección delegada** de los deudores, donde el contrato –explícito o implícito– que vincula al comprador institucional y al productor es la señal que le dice al acreedor: puede prestar. En la visión tradicional, esperaríamos que una cadena de supermercados fuese fuente de crédito para sus productores suplidores. De seguirse este enfoque, gobiernos y donantes buscarían aumentar la capacidad de endeudamiento del supermercado. La experiencia de Hortifruti en Centroamérica, examinada por González-Vega, muestra que éste no es el caso. En la nueva visión, el contrato del productor con la cadena de supermercados impulsa y amplía la condición de sujeto de crédito con otros agentes financieros. De seguir este diseño, gobiernos y donantes buscarían fortalecer, por un lado, las relaciones de los productores con compradores institucionales y, por otro, la intermediación financiera institucional. El fortalecimiento de la intermediación generaría, a su vez, una multitud de ventajas que la cadena de supermercados no puede ofrecer.

Los siguientes cuatro capítulos ilustran estos principios con variadas experiencias, desde las perspectivas de actores en las cadenas de valor, de ejecutivos de instituciones financieras, de proveedores de asistencia técnica y de financiadores de cooperación internacional. Numerosas lecciones se derivan de estas experiencias, algunas más antiguas y otras de reciente adopción.

El cuarto capítulo relata la experiencia de financiamiento en cadenas agroalimentarias en diversos países. Cavallini relata la experiencia de Hortifruti, como un antecedente al estilo de operación que en el futuro adoptaría Wal-Mart Centroamérica. Se reportan, en particular, ejemplos de financiamiento bancario de la producción y procesamiento de arroz y frijoles, donde interviene una red de contratos entre productores, el banco, casas comerciales, maquiladores y el acopiador institucional. Melosevich, a su vez, relata la experiencia de INDACO y la caja rural de ahorro y crédito Credinka, en Perú, con el "préstamo de consumo agrario", avalado por asociaciones de productores, y en la oferta de una tarjeta de crédito. Arrieta relata la experiencia de Agromantaro con el "producto financiero estructurado", en apoyo a la producción de alcachofas en Perú, al vincular al agricultor a intermediarios financieros.

Romero relata los esfuerzos directos e indirectos de financiamiento de productores de piña, mangos, melones y espárrago en varios países, por la transnacional *Bounty Fresh*. Es claro que el acceso de esta empresa a los mercados financieros internacionales mejora su posición de liquidez, lo que le permite reemplazar a los mercados bancarios locales ausentes. El comercializador interviene con crédito ante este vacío de financiamiento, pero Romero espera que la estructura financiera sea distinta en el futuro, conforme la profundización financiera local avance. Los vínculos entre productor y comercializador deberían ser la base para acceder a los intermediarios financieros. En contraste, Chávez relata la experiencia del agente parafinanciero mexicano UNIPRO, como un ejemplo de la vinculación de actores en la cadena para posibilitar el acceso a las líneas de crédito de FIRA.

En el quinto capítulo se presentan experiencias sobre cómo los operadores financieros aprovechan las cadenas agrícolas de valor para suministrar servicios de manera innovadora, ágil y a bajos costos de transacción. Alcantara relata la experiencia del enorme Banco do Brasil, con sus 14,800 sucursales, en

un país donde las agrocadenas de valor representan un sector importante en la generación de valor agregado y exportaciones. Se destacan la renovada tarjeta de crédito, la nota de producto rural y los programas de apoyo a sistemas de integración. Martínez relata la experiencia del innovador Banorte, en México, destacando el conocimiento de los sectores productivos, el uso de personal especializado, la visión de cadenas, la diversificación de productos (incluyendo el arrendamiento), el manejo de perfiles de riesgo y la coordinación interinstitucional. Si bien este banco utiliza todos los mecanismos estatales para el financiamiento de la agricultura, su compromiso con el sector no es contingente en la continuidad de esos programas.

Zamora relata la experiencia del Grupo LAFISE en Centroamérica y sus programas de apoyo integral a las cadenas de valor, incluyendo financiamiento, producción, comercialización y exportación. Esta entidad facilita y canaliza recursos a través de alianzas con organizaciones públicas y privadas que prestan asistencia técnica, capacitación y apoyo institucional a los pequeños y medianos productores organizados en cooperativas, gremios o asociaciones. Corrales, a su vez, relata la experiencia de la Dirección de Banca de Desarrollo del Banco Nacional de Costa Rica (BN Desarrollo). Entre los ejemplos de éxito está el caso de la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA), una zona indígena donde el centro de la cadena es la pequeña agricultura. Santana relata la experiencia de varios proyectos impulsados por UNCTAD, entre los que se destaca el esquema de títulos ganaderos en Colombia.

En el sexto capítulo se examinan esquemas de asistencia técnica que sirven a los actores de las cadenas para fortalecer su operación, disminuir los riesgos y mejorar su acceso a servicios financieros. Se presentan casos donde una sola entidad facilita asistencia técnica, financiamiento y comercialización y casos donde hay un programa que da formación en capacidades gerenciales y productivas, sin un vínculo directo con una institución financiera. Como González-Vega examina en el capítulo tercero, a través de estos programas se fortalece la condición de sujeto de crédito y se amplía el acceso a los servicios financieros. Cada experiencia relatada presenta lecciones importantes.

Flores relata la experiencia exitosa del Fondo de Desarrollo Local en Nicaragua. Un instituto ligado a una universidad crea una institución de microcrédito orientada al sector rural, con la ambición de llenar el vacío de financiamiento que se generó con los cambios estructurales y de demostrar que se puede llevar crédito a este sector de una manera diferente a los bancos y con sostenibilidad. Porque el mercado de servicios es imperfecto, fragmentado y con una débil presencia de instituciones del gobierno con asistencia técnica, caminos e infraestructura y porque este sector necesita ser más competitivo y requiere procesos de reconversión amplios, se decidió sumar la asistencia técnica, a través de alianzas estratégicas enumeradas en este capítulo.

Medlicott relata la experiencia de Programa de Diversificación Económica Rural (RED), un proyecto de asistencia técnica financiado por USAID y ejecutado por Fintrac en Honduras, que es la continuación del exitoso Centro de Desarrollo de Agronegocios (CDA). Se busca una transición de los productores tradicionales hacia una agricultura profesional, dirigida por el mercado, con planes operacionales para varios años y uso de tecnología moderna. El proyecto es únicamente de asistencia técnica en mercadeo, poscosecha, procesamiento, producción e informática. No cuenta con un fondo de crédito, pues sabe que su especialidad no es prestar dinero.

Torrebiarte relata la experiencia del "Starbucks Coffee Agronomy Company". La empresa ve la sostenibilidad como un manejo integrado que incluye precios con premio por calidad, cafés certificados y de conservación, acceso al crédito, proyectos sociales, el Centro de Apoyo al Productor –una oficina regional con sede en Costa Rica– y el incentivo denominado "C.A.F.E. Practices", con base en el desempeño, que provee compras preferenciales. Starbucks tenía interés en apoyar el acceso a financiamiento por parte de los caficultores, pero no deseaba hacerlo de manera directa, por lo que decidió invertir en organizaciones como Verde Ventures, EcoLogic Finance y Calvert Foundation, que se dedican a financiar a cooperativas de caficultores. Los préstamos no son más baratos que el financiamiento bancario pero son más ágiles, en vista de que, como predice González-Vega en el tercer capítulo, con solo enseñar el contrato de venta con Starbucks que tienen, ya es suficiente para ser considerados como sujetos de crédito.

Campion refuerza el relato sobre Agromantaro en Perú, ya iniciado por Arrieta en el tercer capítulo. Las alcachofas son un buen ejemplo de financiamiento y asistencia técnica que se suministra dentro de la cadena. Cuando se dio a conocer que esta cadena trabaja bien, en forma gradual algunas entidades financieras no bancarias, en particular cajas rurales, cajas municipales y la Edpyme Confianza, mostraron interés en prestarles directamente a los pequeños agricultores. Con esto liberó parte del capital de los procesadores quienes pudieron expandir sus inversiones. Los procesadores sí tenían acceso a algún financiamiento bancario, pero no todo el que hubieran deseado y con exigencias significativas de garantía real, a tal punto que obligaba a los funcionarios de la empresa a utilizar sus activos personales como garantía. Valiosas lecciones se derivan de este interesante caso.

El capítulo séptimo recoge la interacción con representantes de la cooperación internacional sobre sus proyectos y programas de donación o financiamiento. Miller explicó las operaciones de la FAO en proyectos de arranque y colaboraciones con los gobiernos. En esta organización existen tres grupos de trabajo con actividades relacionadas con cadenas agrícolas de valor: comercialización, finanzas rurales y gestión agrícola. Chalmers explicó las actividades de la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo internacional (USAID). Las intervenciones relacionadas con el financiamiento de cadenas agrícolas de valor se basan en un marco conceptual que plantea cómo analizar y mejorar la cadena completa para crear riqueza en comunidades pobres, con un enfoque de sostenibilidad. Wenner y Fonseca explicaron el enfoque del Banco Interamericano de Desarrollo y Martínez el del Banco Centroamericano de Integración Económica. A su vez, Hopkins explicó las operaciones del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y Tiffen las del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional.

En el último capítulo, Wenner presenta el cambio de paradigma y las conclusiones del seminario. El resumen se divide en cuatro partes: las viejas y nuevas realidades, un poco de teoría, las prácticas formales que parecen prometedoras y las implicaciones para los diferentes actores, sean los gobiernos, organismos internacionales, productores o instituciones financieras. Se recomienda especialmente al lector favorecerse con esta excelente síntesis, en un libro por demás interesante.

1 Financiamiento de las cadenas de valor. Una estrategia para lograr racionalidad, competitividad e integración

Ken Shwedel

En esta presentación quisiera dar mucho énfasis al concepto de cadenas de valor.[1] A este concepto lo estamos viendo como un nuevo modelo de negocios. Es imprescindible que ustedes lo vean de esta forma, ya que esto es lo que nos va a ayudar a los que estamos dentro del sector financiero para que podamos financiar las cadenas y manejar los riesgos.

Mi presentación va a estar organizada en este orden: quisiera empezar hablando de lo que es una cadena de valor. Segundo, quisiera hablar y dar mucho énfasis, como dije, a este concepto de cadena de valor como un nuevo modelo de negocios. Dentro de la banca tenemos que entender y ver al negocio agroindustrial como una cadena. Deseo mencionar que cuando estábamos desarrollando una política para el Gobierno de México, hace como unos cinco años, dimos el concepto de cadena como un concepto primordial para proteger a la agricultura, para que ese sector pueda competir y sobrevivir.

Entonces, repito, quiero dar mucho énfasis a esto que es el nuevo modelo de negocios, y quisiera luego referirme brevemente a lo que es el financiamiento, lo que es el concepto del trabajo que los banqueros hemos hecho en forma tradicional, cuáles han sido los problemas. También daré unos breves ejemplos, porque en el resto del seminario van a estar enfocados sobre esto. Luego terminaré con lo que hemos aprendido y cuáles son las implicaciones para el desarrollo rural, para la política pública y también para nosotros que estamos metidos dentro de las instituciones financieras.

A. Definición de cadena de valor

Les voy a ofrecer una definición de lo que es una cadena de valor sacada de los libro de texto. Tradicionalmente se ha visto la definición o concepto de una cadena de valor en función de una empresa, de una empresa “x” o “y”, y vemos cuáles son las actividades estratégicas que crean valor para esa empresa,

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

que mejoran su posición competitiva, y luego utilizamos esta metodología para analizar costos, identificar puntos de diferenciación. Pero lo que yo quiero que vean es el conjunto de actividades que definen la posición estratégica y competitiva de toda una industria. Estos mismos conceptos se pueden aplicar al sector agroalimentario. Es lo que hicimos en México en el diseño de la "Política para el Campo". Se puede ver la cadena de valor agroalimentaria como "un conjunto de actividades o funciones secuenciales y paralelas interrelacionadas con la producción, manufactura y comercialización de alimentos".

B. Hacia un nuevo modelo de negocios agroindustriales

Ahora, seguro ustedes están pensando "este concepto de cadena no es nada nuevo" y efectivamente tienen razón. En la década de los años 1950, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA por sus iniciales en inglés) usaba el concepto de cadenas y en los años 1960 estaban hablando también de la interrelación de los sistemas. Cuando trabajé aquí en Costa Rica en la década de los años 1980 también estábamos manejando sistemas de comercialización. También Porter, en su obra clásica sobre estrategia competitiva y sus *clusters*, reconocía el imperativo de lo que es una visión de cadenas.

La visión de cadenas, de una forma u otra, ha estado presente en la literatura. Lo que creo que es diferente es lo que está sucediendo ahora y es cómo el enfoque de cadena de valor que está operando en este momento.

Lo que yo argumento, lo que voy a insistir acá, es que estamos pasando de una agricultura comercial caracterizada por segmentos, eslabones distintos, aislados, desarticulados, con agricultores que producían a granel, con riesgos de precios, necesidad de capital y un productor independiente, a una agricultura nueva, con sistemas integrados, producción diferenciada, manejo de riesgos, necesidades de información y un productor interdependiente.

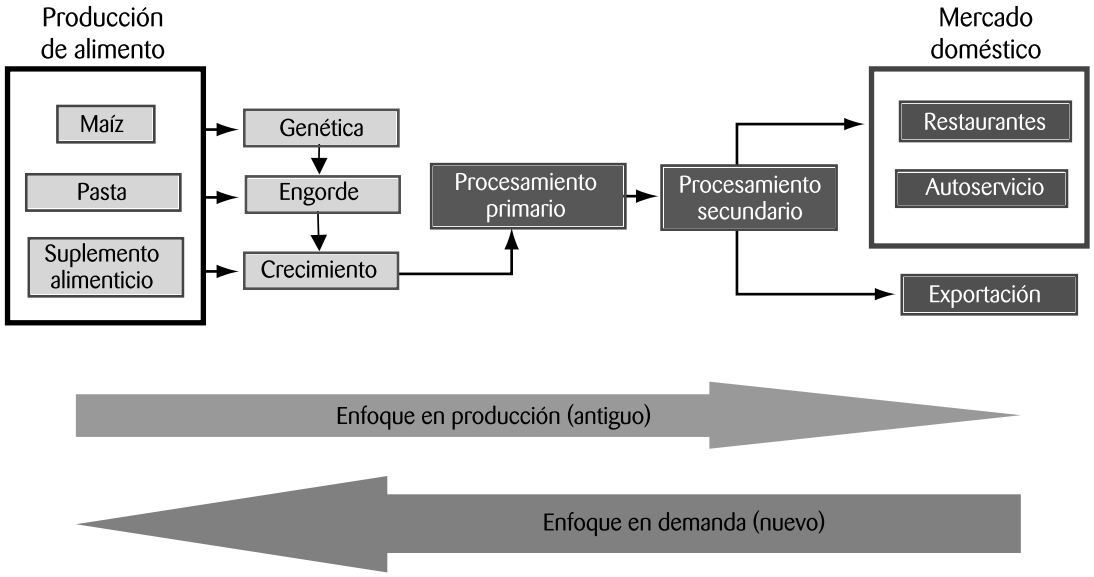
A mí me llamó mucho la atención lo que dijo el señor Vicepresidente de la República sobre lo que es la globalización y voy a tocar este punto, pues hoy en día el productor es interdependiente.

Cuando yo he hablado con productores en México les digo: "Miren señores, ustedes tienen que tener una visión global, tienen que competir globalmente, aunque estén vendiendo no más dentro de la República; ustedes ya entraron a un mercado de interdependencia.

Ahora, lo que ha venido sucediendo, y obviamente en el Diagrama 1.1 no aparecen todos los insumos, es que en el pasado siempre nos hemos manejado con una visión, con un enfoque de producción: "Yo voy a producir lo que me de la gana, lo que yo quiero producir, lo que produjo mi papá, mi abuelo, mi tatarabuelo, y no se cómo lo voy a vender, pero sí lo voy a producir".

Y toda la cadena, todos los eslabones de la cadena estaban enfocados en empujar esta producción hacia el consumidor. Ahora estamos cambiando. Es un cambio de enfoque por razones importantes de estructura de mercado, como lo veremos un poco más adelante, en donde hay un enfoque en la demanda. Hay que producir lo que quiere el consumidor. Si no lo puedo vender, entonces no me sirve.

Diagrama 1.1 **Enfoques de producción y de demanda**



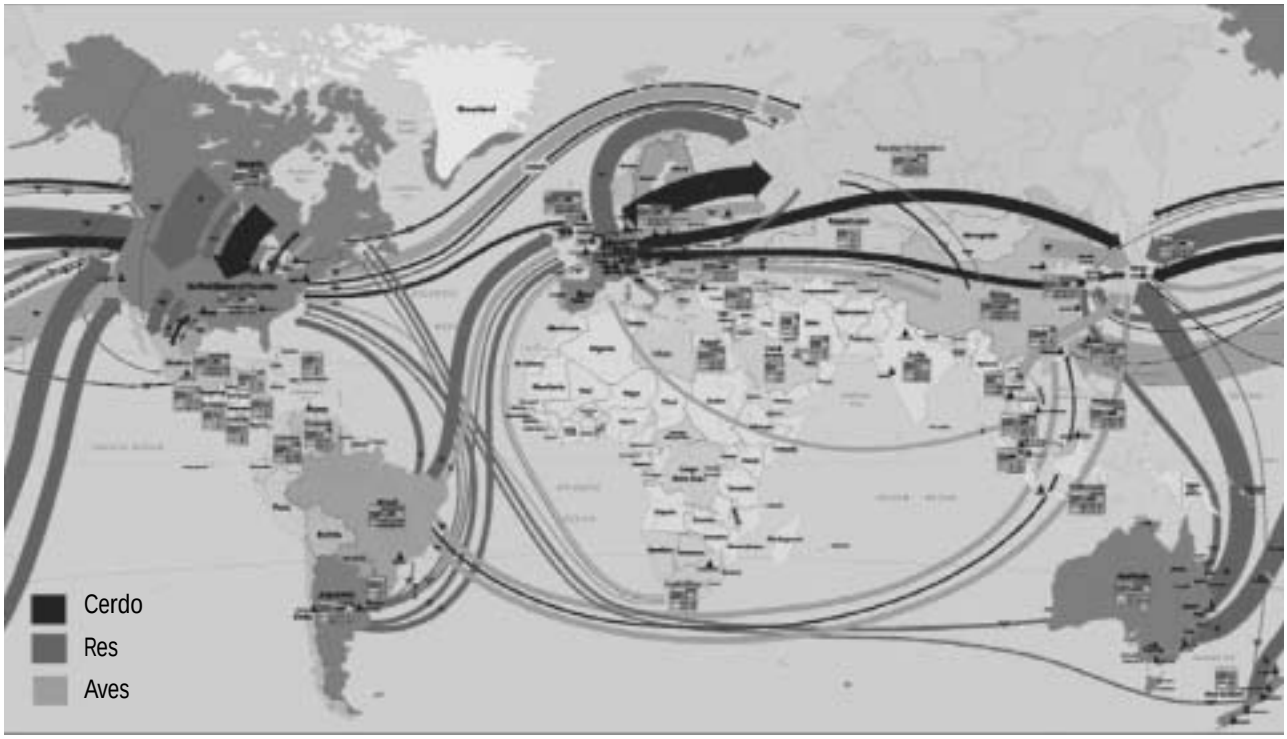
FUENTE: Ken Shwedel, presentación en el Seminario.

A veces me han preguntado por qué estudié economía agrícola. Yo estudié economía agrícola precisamente por la sabiduría de un campesino: estaba en un pueblo trabajando en extensión agrícola y veía que todos los sábados llegaba toda la gente a comprar flores para ir al panteón, y le dije a un campesino "¿Por qué no siembra flores? Me parece que es un buen negocio". Y él me contestó: "mira, si no las puedo vender, no las puedo comer". Entonces, con estas palabras, este señor a su manera tenía un enfoque de demanda: produciría lo que quería el consumidor. Si el campesino no podía vender las flores, no iba a tomar el riesgo.

Entonces, aquí hay dos conceptos importantes, i) **riesgo** acerca de lo que quiere el consumidor, que se relaciona con información; es una diferencia en este momento: la necesidad de que la información fluya de un lado a otro; y ii) lo que estamos viendo, como lo mencionó el Vicepresidente Casas, es que el negocio ya es **global**.

En el Diagrama 1.2 tienen un mapa de lo que es la globalización de productos animales y les puedo mostrar otro mapa de otro tipo de productos, pero lo importante es que, independientemente del producto, el agronegocio ya es global.

Diagrama 1.2 **Mercado global de carne de cerdo, res y aves**



FUENTE: Ken Shwedel, presentación en el Seminario.

Por otra parte, el comercio internacional de alimentos ha venido creciendo rápidamente. Desde unos diez años para acá ha aumentado el valor en 50 por ciento, en parte por inflación, pero el crecimiento mucho tiene que ver con el aumento del flujo de negocios global. Y si estamos viendo el negocio global, también estamos viendo que las agroempresas son cada vez más fuertes. Si se examina el control de mercado de las primeras cuatro empresas agroindustriales en distintos sectores en los Estados Unidos, se observa que en la industria con menor control (producción de etanol), la participación en las ventas totales es de alrededor del 40 por ciento, mientras que en la que registra mayor control (carne bovina), se observa una participación en las ventas que supera el 80 por ciento. O sea, las agroempresas están cada vez más fuertes y el sector agropecuario está compitiendo en el mercado globalizado, en un mercado en donde cada vez más hay una mayor concentración al final de la cadena.

También es interesante observar la presencia global de algunas empresas. En el sector de oleaginosas, por ejemplo, si bien la participación de empresas locales abarca el 90 por ciento del mercado en China y el 55 por ciento en Brasil, en otras partes es mucho menor, como por ejemplo Argentina (45 por ciento), Estados Unidos (25 por ciento) y la Unión Europea (15 por ciento). Así como impresiona la presencia extranjera en general, igual de llamativa es cuando se analiza en industrias específicas. En oleaginosas, por ejemplo, ADM, Bunge y Cargill individualmente dominan ciertos mercados con participaciones de hasta 30 por ciento, como es el caso de Cargill en la Unión Europea y ADM en la Unión Europea y en los Estados Unidos. O sea, que ya estas empresas están con una fuerza no solo

en un país sino a nivel global. Otro ejemplo es el de la empresa mexicana Maseca que acaba de iniciar una inversión en China; entonces, en el futuro sí van a haber legítimos tacos chinos.

Otro aspecto importante lo muestra el comportamiento del número de plantas embotelladoras de leche en los Estados Unidos y la producción promedio por planta. Ha venido cayendo el número de plantas y ha venido creciendo la producción promedio en cada planta. Por otra parte, el número de granjas lecheras exhibe una evolución esencialmente idéntica, ya que el número ha venido disminuyendo, mientras que el número de vacas en cada granja viene en aumento. ¿Por qué les cuento esto? Porque lo que sucede en una parte de la cadena tiene consecuencias en otra parte de la cadena.

Yo estoy hablando aquí de la concentración de la industria manufacturera, y ahorita voy a hablar del comportamiento a nivel detallista, y ustedes pueden decir: "¿Y qué me importa que haya una concentración a este nivel de la cadena?" Pues les importa, porque lo que está pasando al final de la cadena está impactando al nivel productivo.

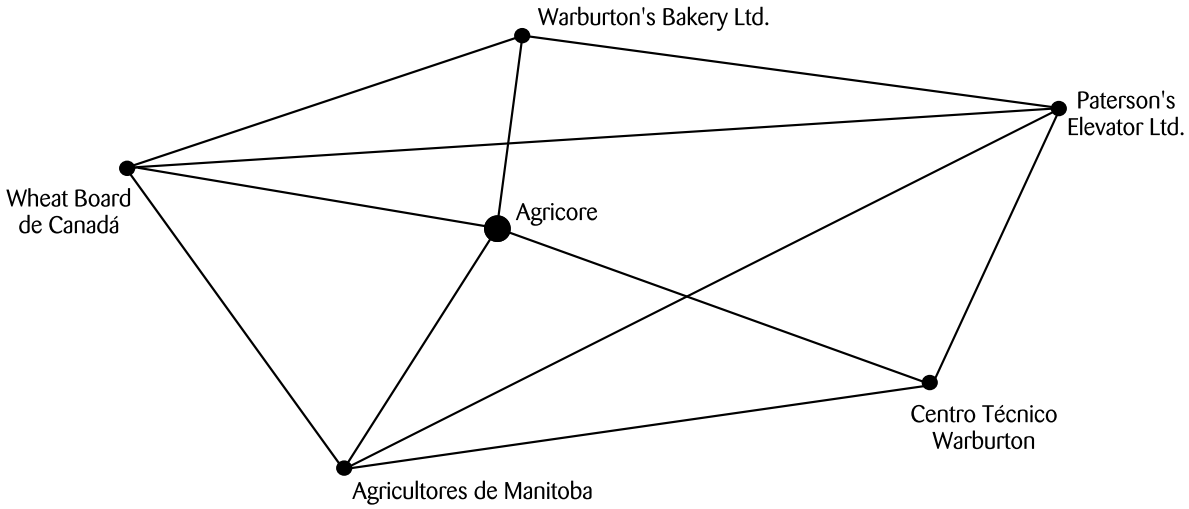
Puedo mostrar gráficos de México, de Europa, de Asia, y verán que esto es un fenómeno mundial y ¿qué están haciendo? Otro ejemplo en los Estados Unidos son los porcicultores. ¿Qué hace un porcicultor que tiene 20, 50, 100 vientres? ¿Qué va a hacer? Pues, lo que está haciendo es buscar insertarse en una cadena. Por ejemplo, en la producción vertical y la producción bajo contrato, casi 70 por ciento de los cerdos producidos en los Estados Unidos estaban vendidos antes de que nacieran.

Entonces nosotros, la banca, estamos dispuestos a financiar la actividad porque sabemos que hay una venta. Eso es lo que estamos haciendo, eso es lo que está sucediendo con el poder en la cadena de los consumidores finales, y el productor lo que está buscando es insertarse en la cadena. ¿Es esto bueno o malo? Yo lo que estoy diciendo no es ni lo uno ni lo otro, sino que esa es la estrategia para sobrevivir.

En el Diagrama 1.3 se muestra un ejemplo de la globalización para el caso de una empresa inglesa que está desarrollando una negociación con productores canadienses para conseguir trigo de varias variedades. Los ingleses avisan cuánto necesitan; hay almacenes en Canadá que contratan a los productores y los financian; la empresa cobra ciertos gastos y vende pan en Inglaterra a un precio más alto. ¿Por qué enseño este ejemplo aquí? Es un ejemplo de la globalización de la interconexión. ¿Quién hubiera imaginado que un productor de trigo en Canadá estaba relacionado con un productor de pan en Inglaterra? Eso es lo que está sucediendo.

Ahora también ustedes tienen que tener claro que el poder está pasando a las manos de los consumidores. Cifras para el período 1999-2003, para China, Brasil, Polonia, Argentina, los Estados Unidos y Australia, registran fuerte concentración a nivel detallista o menudeo.

Diagrama 1.3 **Compitiendo con una visión de cadena**

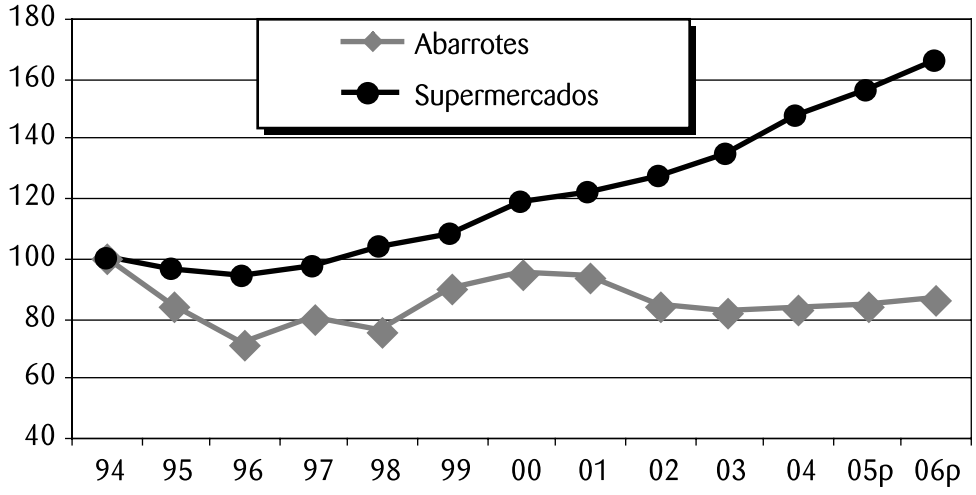


FUENTE: Ken Shwedel, presentación en el Seminario.

Quiero decirles también que los supermercados están tomando gran poder, como se puede ver en el Gráfico 1.1 para el caso de México. Las compras en tiendas de abarrotes, lo que nosotros llamamos en México "changarros" y aquí en Costa Rica "pulperías", se han quedado estancadas, no están creciendo. La línea negra (de círculos) es el crecimiento de los supermercados. Hoy en día en México, casi la mitad de lo que gasta uno en alimento lo compra en un supermercado. Hay supermercados en poco más de 200 ciudades de México y el crecimiento se mantiene. Wall-Mart, por ejemplo, tiene planes de invertir mil millones de pesos en el 2006 para abrir nuevas tiendas.

Gráfico 1.1

Índice de compras reales en tiendas de abarrotes y supermercados en México (1994=100)



FUENTE: INEGI.

Ahora, ¿cuál es la importancia de todo esto? ¿Quiénes están definiendo las reglas del juego? Son los detallistas, porque son los que están "pegados a los clientes". Estuvimos en un seminario organizado por Rabobank, donde vino una representante de una de las grandes cadenas mundiales diciendo a los proveedores de hortalizas: "Si no sé de dónde viene, no lo voy a comprar". El mensaje que nos envió es que hortalizas, melones, sandías, si no sabía de dónde venía el producto, no lo compraba. O sea, que el agricultor tiene que ser parte de una cadena donde se puede identificar todo. Ellos, los detallistas, están poniendo las reglas del juego. No son los gobiernos ni sus normas lo importante, porque si no lo compran los supermercados, si no se ajusta a las normas de éstos, entonces los productores no pueden vender.

Importantísimo también es que el consumidor se ha vuelto más exigente. En el Cuadro 1.1 vemos la calidad que quiere el consumidor en cuanto a disponibilidad, sabor, calidad, frescura, conveniencia, que estén al cuidado del ambiente, rastreabilidad y, además de todas esas cosas, quieren precios bajos.

Cuadro 1.1

Demandas de los consumidores

1. Disponibilidad todo el año
2. Sabor
3. Calidad
4. Saludable y funcional
5. Frescura
6. Conveniencia
7. Innovación, nuevos productos
8. Cuidado del ambiente
9. Cuidado del bienestar
10. Rastreabilidad
11. Precios bajos

Y cada vez más importante:
la inocuidad alimentaria

FUENTE: Ken Shwedel, presentación en el Seminario.

El campesino para poder vender necesita que su producto llegue a un consumidor final con la calidad requerida y a precios bajos y para eso tiene que ser parte de una cadena integrada. También, cada vez más la inocuidad alimentaria es un sine qua non de lo que es la industria hoy en día; hablo, por ejemplo, del caso de la vaca loca. Lo que quiero decir es que la preocupación por la inocuidad es fundamental. Vuelvo con este ejemplo de arriba, que los detallistas quieren saber de dónde viene el producto, cuál ha sido el tratamiento, cómo lo estamos manejando. Si el productor agropecuario no es parte de una cadena claramente identificable y si su producto no es manejado de acuerdo con las normas estándar que exige el comprador final, no lo podrá vender.

Entonces, el productor tiene que manejar un sinfín de requisitos y esto es parte de la integración en la cadena de valor. Aquí hago un paréntesis para poder hablar de las políticas públicas. Quiero decirles a los que están metidos en el gobierno que si bien estamos hablando de la cadena de valor de pequeños agricultores y de empresas, también la competencia entre naciones es una competencia de cadenas.

De eso nos dimos cuenta en México cuando, al inicio de la Administración Fox, cambia el enfoque de la política hacia una política de cadenas, una política diseñada a buscar y proteger la viabilidad de la cadena agroalimentaria mexicana. Lo que quiero insistir aquí es que es imperativo que las políticas públicas tengan esta visión de cadena en el diseño de sus políticas de desarrollo rural.

C. Financiamiento a las cadenas agrícolas de valor

Quiero empezar con el concepto de la actividad agroindustrial. La visión tradicional es de cada eslabón aislado, desarticulado, y nosotros en la banca habíamos desarrollado una gran cantidad de productos, en esencia, un producto para cada eslabón, en forma desarticulada.

Si vemos el Diagrama 1.4 aparece en la mitad superior una cadena tradicional con sus respectivos eslabones. Encima de cada uno de ellos puse los productos financieros y debajo el riesgo correspondiente, así como la necesidad de financiamiento que tienen y el interés de la banca en suministrarlo. En el caso de pequeños productores, el riesgo era alto al inicio de la cadena y nosotros en la banca no teníamos mucho interés en financiarlos. Al final de la cadena, con la venta al detalle o menudeo, tampoco la banca quería financiarla. Entonces, en una cadena tradicional, con un pequeño productor; la que llegaba hasta una pulpería o changarro, nadie en la banca quería financiarla, porque no nos interesaba; en lo fundamental porque el riesgo era alto. Yo como banco no voy a tomar estos riesgos, no me interesa. Mi negocio no es simplemente tomar riesgo; mi negocio es ganar dinero y a este nivel de riesgo no me conviene.

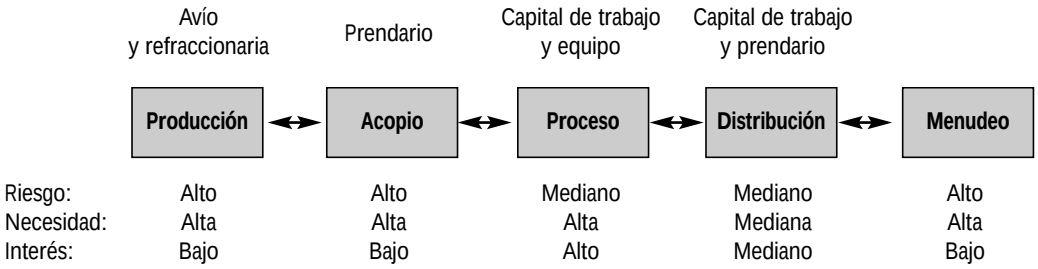
En la parte inferior del Diagrama 1.4 se muestra el caso de empresas un poquito más grandes. También es una visión parecida. Quizá, si la cadena termina en un Wal-Mart o un Más x Menos, estaría dispuesto a financiarla pero, de todas maneras, la visión desarticulada es la visión que debilitaba el financiamiento hacia el campo. El resultado de esta visión, a su vez, reforzaba la desarticulación en las cadenas, reforzaba el aislamiento y la confrontación entre las distintas partes y eslabones de la cadena.

Cuando yo trabajaba en Banamex, financiábamos al sector agropecuario; no nos preocupaba lo que era el resto de la cadena y el agricultor tenía que vender para poder pagar. No nos importaba si estábamos dañando al resto de la cadena, cosa que reforzaba el aislamiento y la confrontación. Esto resultó también en un reducido flujo de financiamiento a la cadena y, en particular, al agricultor primario.

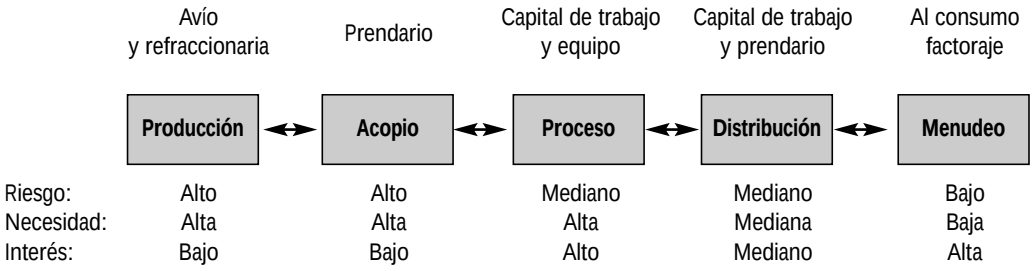
Los costos eran más altos porque, cuando me estaban pidiendo que financiara a este productor, me estaban pidiendo que tomara un riesgo y yo voy a cobrar por este riesgo. Si yo percibo el riesgo como mayor, yo se lo voy a cobrar al cliente. Y no estoy hablando de si el riesgo es alto o bajo sino de la percepción de la realidad, la que es mucho más importante en mi decisión de costeo (*pricing*) que la realidad en sí.

Diagrama 1.4 **Dimensiones financieras de una cadena de valor con pequeños productores, pequeños detallistas y un gran procesador o detallista**

Cadena con pequeños productores y pequeños detallistas



Cadena con pequeños productores y procesador o detallista institucional grande



FUENTE: Ken Shwedel, presentación en el Seminario.

La cadena tradicional también permitió el desarrollo de intermediarios no financieros –y aquí no estoy criticando a la competencia–, solo indico que cuando están ahí los no financieros, resulta que es un financiamiento bastante más caro.

¿Cuáles han sido las respuestas? Han sido varias, y aquí es donde llega uno a la crítica de las políticas públicas:

i. ***Bancos o esquemas gubernamentales***. Para buscar resolver el problema en el caso de México se recurrió a la banca de desarrollo. Nos dimos cuenta de que la banca de desarrollo era un fracaso, un barril sin fondo, y le dimos traste a la banca en este período de gobierno. Subsidios y subsidios y aquí nosotros los de la banca comercial hemos caído en la trampa. Nosotros, la banca comercial, ¿qué hemos hecho? Financiábamos no sobre la calidad del negocio sino sobre la calidad del subsidio. Con un buen subsidio que yo como banca podría captar, entraba al negocio.

"Órale, voy para allá", y no me importaba lo que era la calidad del negocio. Si el subsidio me servía y había una buena garantía, entraba en este negocio, entraba en el financiamiento y yo creo que este tipo de respuestas distorsionaban mucho.

ii. ***Organización de productores***. También vimos que en muchos casos la respuesta gubernamental era la organización, era organizar productores. Yo argumento aquí que era un enfoque equivocado, erróneo. El problema no es la entrega del producto financiero. Sí hay que reducir el costo de dar el crédito, el costo de trabajar con minifundistas, pero el problema no es la entrega de producto, el problema es el riesgo. Muchos gobiernos se enfocaban en reducir el riesgo agronómico, pero no es propiamente el riesgo agronómico el que a mí como banca de primer piso me preocupa, sino el riesgo comercial: "si no puedo vender las flores no me las puedo comer", si me las dan en garantía ¿para qué me sirve?

iii. ***Investigación agronómica***. Yo no tengo nada en contra de las investigaciones agronómicas pero lo que estoy diciendo es que la investigación no es la solución a la falta de crédito.

iv. ***Programas de apoyo comercial desarticulados de la cadena***. Tampoco son solución programas de apoyo comercial desarticulados en lo que tiene que ver con la cadena, pues estábamos apoyando o financiando una parte de la cadena que iba en contra de otras partes. Muchas de estas políticas atentaban contra la integridad de la cadena.

Entonces, estamos viendo una situación en que la visión tradicional no era una visión integradora de las cadenas. El financiamiento en función de la cadena obliga a ver y entender el negocio en su totalidad; a ajustarse a la nueva realidad del mercado; a un *pricing* más acertado y a un mejor entendimiento del riesgo y, en consecuencia, a una mayor disposición a tomarlo.

D. Financiando cadenas de valor: ejemplos

Les mostraré cuatro ejemplos: de financiamiento de proveedores de agave en México y de carne en Inglaterra, financiamiento en cascada de flores en Holanda y financiamiento de café.

1. Financiamiento indirecto de proveedores: agave

Un ejemplo interesante de cadena de valor es la del agave, actividad muy complicada si se le compara con el promedio de los productos agrícolas. Tiene una fuerte ciclicidad, productores pequeños con poco acceso a financiamiento formal y precios con grandes fluctuaciones.

Si yo como banquero veo un productor de agave, no lo financio, pero sí estoy dispuesto a contemplar y manejar un financiamiento a una empresa que, a la vez, va a utilizar el dinero para financiar y tomar un riesgo de seis años para financiar a un productor, porque entiendo lo que es la cadena, entiendo lo que está haciendo. Es decir, no estoy dispuesto a tomar este riesgo directamente; no estoy dispuesto a tomar un plazo de seis años, pero al menos le voy a dar financiamiento a quien sí va

a tomar el riesgo y le va a dar el dinero a quien lo va a necesitar. Es decir, se da financiamiento a un cliente que tiene la necesidad de asegurar el abasto de materia prima para asegurar su negocio. Y éste, como tequilero, no como productor de agave sino como tequilero, como el que manufactura la bebida, entiende lo que es el riesgo de campo, porque gran parte de los tequileros también tienen sus siembras. ¿Entonces, qué ha sucedido acá? Yo tengo una visión de cadena; estoy dispuesto a financiar a un tequilero para financiar la producción.

En este caso, la institución financiera está consciente de que el acceso a materia prima es un factor clave para el éxito del negocio. Sin embargo, no está dispuesta a tomar el riesgo de financiar al productor primario y el financiamiento fluye porque el riesgo hacia el campo lo toma la empresa tequilera, la cual lo puede manejar mejor que la banca.

2. Financiamiento directo de proveedores: carne para supermercados

Este es otro ejemplo de Inglaterra, en donde estamos dispuestos a entrar en este negocio porque es un financiamiento directo a un proveedor. ¿Por qué estoy dispuesto a financiar al proveedor? Porque existe interdependencia entre uno y otro actor en la cadena de valor, no son eslabones aislados, son interdependientes; existe una relación de negocio de largo plazo. Llevo mucho tiempo trabajando con este detallista y en este caso es líder del mercado, y el proveedor surte en un alto porcentaje lo que son las necesidades del supermercado. La institución financiera está dispuesta a tomar riesgo, porque aunque no existe un contrato formal entre proveedor y detallista, sí entendimos la relación entre los eslabones.

En resumen, el entendimiento de la cadena, de las relaciones entre distintas partes de la cadena, nos hizo estar dispuestos a financiar directamente a los proveedores porque:

- Existe una interdependencia entre proveedor y detallista,
- existe una relación de negocio de largo plazo entre estos dos eslabones de la cadena,
- el detallista está entre los líderes en el mercado,
- el proveedor surte un alto porcentaje de las necesidades de carne al detallista y
- el proceso de la carne es difícil de duplicar

Quiero agregar que esto lo hicimos en Inglaterra porque teníamos confianza en las instituciones legales. En otras partes del mundo no necesariamente lo haríamos, si no tenemos confianza en las instituciones. La política pública es un factor muy importante. En este caso particular, la institución financiera estaba dispuesta a tomar el riesgo aunque no existía un contrato formal. En algunos mercados la falta de instituciones legales confiables hace que la relación e interdependencia entre actores sean más importantes que un contrato formal.

3. Financiamiento en cascada: flores

Este es un ejemplo de Holanda y también del banco; perdonen que esté usando ejemplos del banco donde yo trabajo pero son los que más conozco.[2] Aquí la comercialización de flores se ha convertido en un negocio especializado y global. Para el agricultor representa un producto de alto valor y requiere de inversiones cuantiosas e importantes. Una hectárea de invernadero nos cuesta en México más o menos un millón de dólares, entonces es un negocio altamente especializado. ¿Estamos dispuestos a financiarlo o no? En este caso la repuesta ha sido afirmativa, porque estamos presentes en "cascada", lo que permite un conocimiento profundo del negocio.

Estamos financiándole al agricultor sus necesidades de capital de trabajo; financiando equipo, tecnología y también estamos financiando a los vendedores de equipo. Estamos financiando al agricultor porque lo conocemos a él y al sistema de comercialización. El agricultor en lo fundamental manda su producto a un mercado de subasta en Holanda y somos los que financiamos el mercado de subastas; también financiamos mucho a los compradores. Tenemos amarrado el financiamiento de la cadena; conocemos de forma sensible el insumo, al que vende el equipo; conocemos quién se lo está comprando. Sabemos también que el agricultor recibe su dinero y lo deposita en una cuenta del Rabobank, así que luego le debitamos directamente de su cuenta la amortización del préstamo. Estamos dispuestos a meternos en un negocio con un alto nivel de riesgo porque estamos financiando toda la cadena y, modestia aparte, creo que ninguna otra institución financiera sabe tanto de flores como nosotros.

Y no solo financiamos, sino que también hemos invertido en el análisis y estudio de mercado, lo que nos ha permitido, como dije, que tengamos un conocimiento profundo del negocio. Para nosotros, entonces, no es un negocio en exeso riesgoso porque los riesgos son manejables; los conocemos; tenemos ejecutivos de cuenta especializados en el negocio y ejecutivos de cuenta que conocen la parte técnica del negocio. Entonces, conocemos el riesgo y estamos dispuestos a tomarlo.

4. Financiamiento a grupos de productores: café

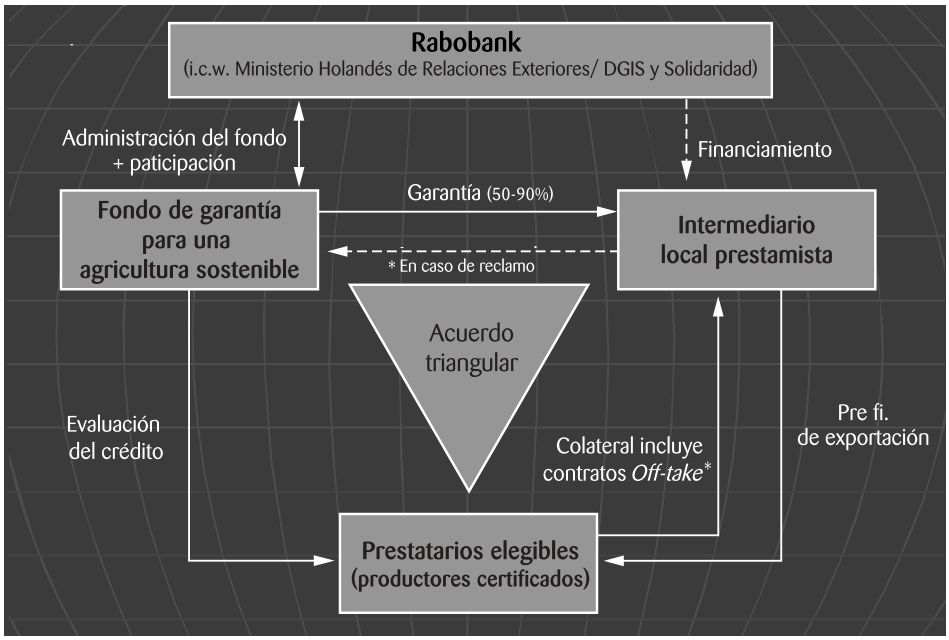
Este es un ejemplo del banco comercial, la Fundación Rabobank y un grupo de productores de café. Ustedes saben que los productores de café pueden ser minifundistas no organizados, sujetos a riesgo de mercado y dependientes de muchos intermediarios. Este fue un ejemplo donde había una organización de los productores en cooperativas, crédito precosecha basado en contratos de venta y también dimos asistencia técnica.

Este ejemplo es parte de un proyecto de desarrollo rural con enfoque de cadena, que involucra otros elementos además de crédito (ver Diagrama 1.5):

2. Quiero aclarar que yo soy empleado de Rabobank, pero lo que estoy presentando aquí son mis opiniones y no estoy como representante de Rabobank.

- Asistencia técnica: manejo de flujo/logística de productos, almacenamiento y manejo de riesgos de precio
- Diversificación hacia otros productos
- Cuidado del ambiente

Diagrama 1.5 **Financiamiento de café con enfoque de cadena**



FUENTE: Ken Shwedel, presentación en el Seminario.

En el Diagrama 1.5 pueden ver el esquema que utilizamos. El financiamiento viene esencialmente a través de intermediarios financieros locales, con una garantía de la Fundación. Creo que aquí lo interesante no es que organizáramos a los productores en cooperativas, sino que se tomó una visión de que para que se hable de este modelo de negocio, además de la organización de los productores para tener economías de escala, lo que tenía que hacerse era dar cierta asistencia técnica para fortalecer su actividad. Hubo apoyo en el concepto de lo que es el manejo de flujos y logística, almacenamiento, manejo de riesgo y otros aspectos similares, o sea, que la visión del proyecto era una de fortalecer no solo la habilidad de los productores de producir y organizarse para vender con economías de escala, sino también de fortalecer los otros aspectos de la cadena. También hubo una preocupación por el ambiente y una diversificación hacia otros productos.

Lo interesante es que se pasó a crédito precosecha basado en contratos, que también es una parte clave aquí: no había riesgo porque existía el contrato. Ya están dando financiamientos de más largo plazo, dos o tres años, e incluso ya en algunos casos se está hablando de bonos de carbón.

Bueno, estos son algunos ejemplos. Ustedes van a ver muchos más ejemplos para discutir sobre estos temas en detalle en el resto del seminario.

E. Implicaciones para el desarrollo rural y para las instituciones financieras

En este momento pregunto ¿qué hemos aprendido de todo esto para efectos de las políticas públicas para el sector rural? Está cambiando el entorno de los agronegocios, como se aprecia en el Cuadro 1.2, que refleja las acciones de todos los agentes o actores económicos.

Cuadro 1.2

Cambios en el sistema agroalimentario mundial

AGRICULTURA TRADICIONAL	AGRICULTURA NUEVA
• Segmentos distintos	• Sistema integrado
• Producir a granel	• Producción diferenciada
• Riesgo de precio	• Manejo de riesgo
• Necesidad de capital	• Necesidad de información
• Productor independiente	• Productor interdependiente

FUENTE: Ken Shwedel, presentación en el Seminario.

Hay que buscar nuevas formas de organizar, de estructurar negocios para poder competir. Repito estas palabras clave: negocios y competencia. Es imprescindible que la banca entienda el concepto de manejar esquemas de financiamiento para fortalecer la integridad de la cadena. En el futuro no debemos buscar desarticular la cadena ni con las prácticas bancarias ni con las políticas públicas.

1. Políticas de desarrollo rural

Quiero insistir con los amigos que están dentro del gobierno que las cadenas de valor no son un concepto teórico, académico. Muchas veces uno llega y habla de cadenas de valor y el interlocutor pone una cara de ¿¡qué!? ¿De qué me están hablando? No es una ficción académica, es la realidad de la estructura de estrategia de negocios hoy en día. Debe ser, insisto, un objetivo de la instrumentación de políticas de desarrollo rural. El desarrollo rural debe buscar cómo insertar al agricultor en cadenas de valor. Este debe de ser el objetivo, porque si no está insertando al agricultor en las cadenas, va a quedar aislado, en una situación complicada y pobre.

Entonces no hay alternativa en la política de desarrollo rural cuando se está hablando de la parte productiva, obviamente. Las acciones deben de contemplar los elementos para fortalecer e insertar a los agricultores en las cadenas y también para promover un ambiente, un entorno propicio. Algunos temas importantes son:

- **Agricultura por contrato**. Había mencionado, y posiblemente en el resto del seminario van a escuchar mucho de esto: contratos, contratos, contratos. Repito: yo estoy más dispuesto a financiar a

alguien que sé que tiene quién le compre su producto. Si no tiene quién se lo va a comprar, ¿para qué me está pidiendo que lo financie? ¿Voy a financiar para que produzcas flores si no sé dónde las vas a vender? ¡No! Mucho del enfoque debe ser agricultura por contrato o un esquema parecido.

- **Programas para manejo de riesgo precio (*hedging)***. En café, por ejemplo, hay instrumentos que permiten manejar riesgos de precios pero no todos los productores los están utilizando. En algunos países más grandes se aplican con frecuencia.
- **Normas y controles de inocuidad**. Muchas veces una de mis críticas es que en muchos países y en México hemos dejado de lado el desarrollo de normas y controles. A veces se piensa en normas de la Secretaría de Salud, cuando en realidad es un asunto comercial agroalimentario. Yo entiendo la preocupación de las autoridades de salud, pero normas y controles a nivel comercial son importantísimas.

Cuando hay dinero para el desarrollo rural quieren que lo gastemos en el campo y a lo mejor en lo que tienen que gastar es en una bodega en frío en la ciudad. Hay que prevenir en este sentido y se debe reestructurar la política de comercio internacional alrededor de conceptos de cadenas de valor.

2. Implicaciones para las instituciones financieras

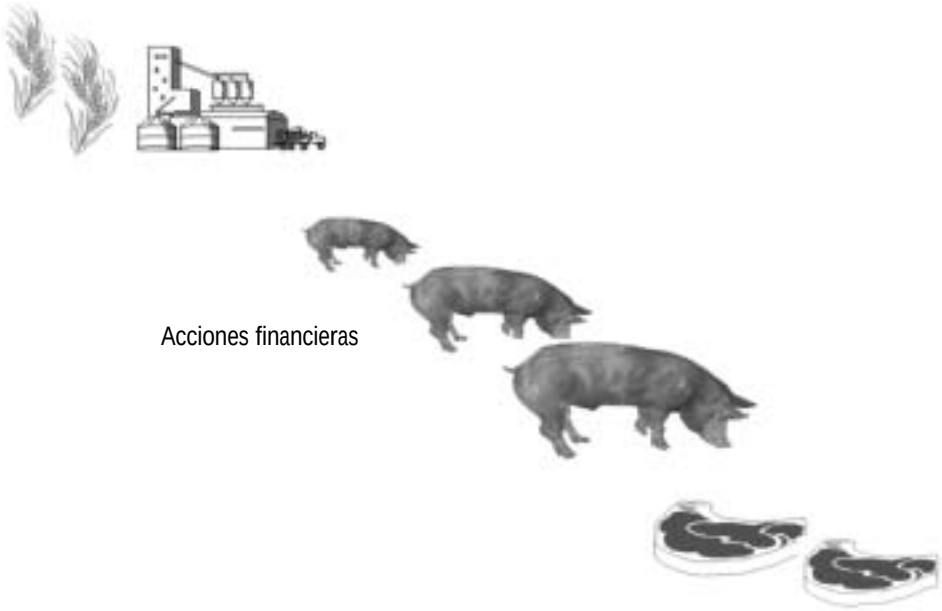
De nuevo, la primera implicación es que la cadena de valor no es un concepto teórico. También tenemos esto en la banca: llegamos y hablamos de cadenas de valor con los que son *staff* y los que están en línea y dicen "no frieguen, eso es cosa de ustedes". ¡No! Las cadenas son estrategias de negocios.

También para nosotros el manejo de riesgos implica conocer la cadena a fondo. El negocio financiero es el negocio de la información y el conocimiento. Que no nos engañen y no se engañen ustedes. Si no tienen conocimiento, si no tienen información, ustedes no deben estar prestando.

También importa la estructura de plazos. La estructura de plazos tiene que ser reflejo de la cadena. Les doy un ejemplo: llego a Italia, visitamos un productor de uvas y me dice: "¿Me va a financiar ahorita por un año para la plantación de vid?" y la respuesta nuestra es que no. ¿Ustedes creen que voy a dar el financiamiento por un año para el establecimiento de una plantación de vid? ¡Estaría loco! Tarda varios años para que esté produciendo y si doy el financiamiento de un año para el establecimiento de una plantación, no va a tener con qué pagarme. Si no le voy a prestar por tres, cuatro o cinco años, me estoy engañando a mí mismo y estoy llevando a este cuate a la bancarrota. La estructura de plazos debe estar también en función de la cadena y eso implica una serie de análisis de eficiencia y competitividad de la cadena misma y de cada uno de sus factores. De nuevo, el ejemplo del agave: en la banca no estamos dispuestos a financiarlo, pero sí estamos dispuestos a financiar al tequilero que está dispuesto a prestar al productor de agave durante seis años. Esta es la visión de la estructura y plazos y que hay que reflejar en este asunto.

Otro aspecto importante es la búsqueda de nuevas oportunidades financieras en función de la cadena. Una cosa es cómo asesora el banco a sus clientes, pero la banca ya es socia de los clientes en lo que es la cadena. De lo que se trata es de examinar el apoyo a proveedores, financiamiento de proyectos, entre otros aspectos. Eso es lo que tenemos que ver. Yo quisiera terminar con el Diagrama 1.6 en donde resalto que el éxito de los agronegocios se afinca en estrategias articuladas y coordinadas basadas en una visión de cadenas.

Diagrama 1.6 **Conversión de productos del campo hacia los mercados específicos**



FUENTE: Ken Shwedel, presentación en el Seminario.

Así, la actividad de la banca tiene que estar orientada a la cadena, y siempre enseño este diagrama. Aunque la foto inicial corresponde a trigo, imagínense que es sorgo o milo. El productor de sorgo, no es solo un productor de sorgo; es el que vende a una planta de alimentos balanceados, que a la vez vende a los porcicultores, que a la vez vende chuletas a los supermercados. Entonces, el que está sembrando milo o sorgo, en realidad está vendiendo chuletas de cerdo.

Eso es lo que quiero activar en ustedes; esa es la visión de cadena. Si no tiene quién le compra el sorgo, ¿para qué siembra sorgo? Si la planta de alimentos balanceados no tiene quién le compre sus alimentos, ¿para quién está operando? Si el productor de cerdos no tiene quién le compre sus animales, ¿para quién los mata, para qué lo está produciendo? Y si le estoy vendiendo a un porcicultor con tres vientres, olvídelo; yo no le voy a financiar la planta de alimentos balanceados, y seguramente el amigo de Banorte no va a financiar al productor de sorgo.

Entonces, si estamos convencidos de la importancia de las cadenas de valor, ¿cómo ha sido la respuesta de las instituciones financieras tradicionales? Termino respondiendo: lamentable, lamentablemente pobre. Eso es una autocrítica. Este el reto que nos toca a nosotros y el reto que les toca a ustedes en el resto de este seminario.

2 Lecciones aprendidas en el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor

Geoffrey Chalmers, Mark D. Wenner, Pauline Tiffen y Eva Gálvez

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 e investigadores que han estado expuestos a una variedad de modelos. Los expositores hacen referencia a esquemas analíticos para entender la operación de las cadenas agrícolas de valor, su entorno y los riesgos inherentes, y así poder ajustar de mejor manera el diseño de proyectos que faciliten la oferta de servicios financieros. También comentan distintos tipos de cadenas agrícolas y diversos esquemas de financiamiento y ofrecen una serie de recomendaciones. El capítulo es un resumen y una reordenación de los conceptos presentados por los expositores en el Seminario.

A. Conceptualización de las cadenas de valor

Geoffrey Chalmers

Es importante examinar cómo se puede profundizar la participación de pequeños productores y de productores en áreas más remotas en el financiamiento rural, sobre todo en economías rurales duales o sistemas agrícolas duales, como por ejemplo es el caso de México y no tanto el de Costa Rica.

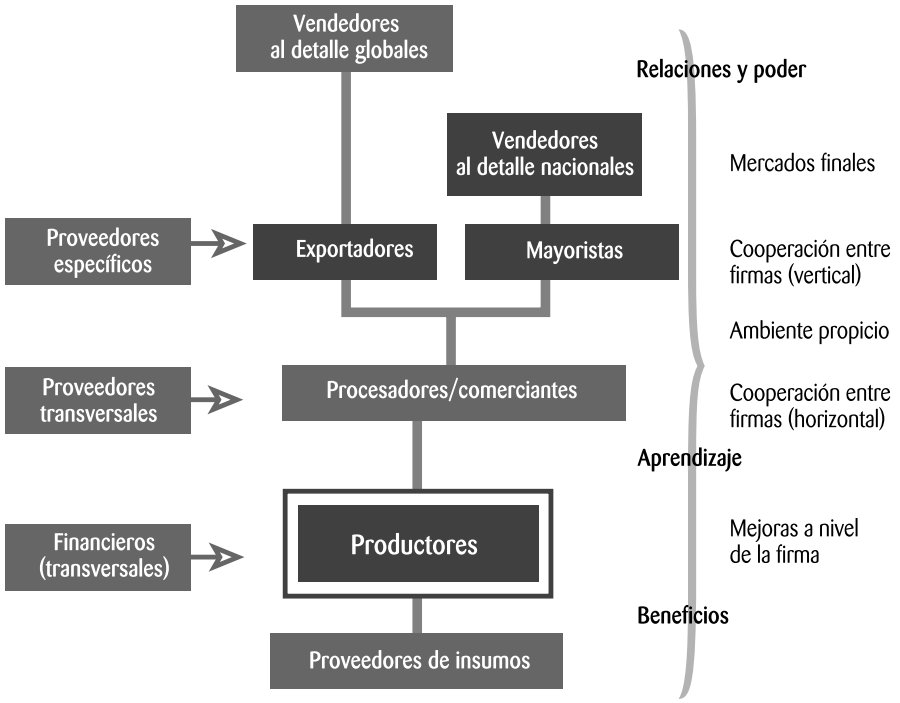
El reto consiste en llevar los servicios financieros y los beneficios que por ello disfrutan algunos sectores agrícolas a otros sectores y, en segundo término, lograr tener más entidades financieras interesadas en trabajar con el sector agrícola. No tienen que ser únicamente bancos sino que pueden ser también cooperativas de ahorro y crédito, instituciones de microfinanzas, ONG, entre otras, que hagan lo que comenta Ken Shwedel en el Capítulo I: que conozcan las cadenas de valor y las áreas en que operan y que diseñen productos específicamente orientados a esas cadenas y a las realidades que afectan a los actores que en ellas participan.

Para alcanzar esto, puedo comenzar no de forma directa con el tema financiero sino con el concepto de cadena de valor, porque el financiamiento es uno de varios aspectos relevantes, aunque

ciertamente uno clave, para reducir la dualidad rural e integrar a pequeños productores en zonas remotas a diversos tipos de mercados.

En el Diagrama 2.1 se presenta un ejemplo genérico de cadena de valor. En el centro está la cadena propiamente dicha, con varios tipos de actores. A la izquierda se observan los que se pueden describir como "mercados de apoyo", que incluyen desde asistencia técnica hasta servicios financieros. A la derecha se encuentran elementos del entorno y temas que tienen que ver con mejoras a lo interno de las firmas y con las relaciones entre firmas.

Diagrama 2.1 Ayudando a los pequeños productores a competir en las cadenas de valor



FUENTE: Geofrey Chalmers, presentación en el Seminario.

En varios de estos aspectos, la cooperación internacional puede jugar un papel importante, con diversos tipos de intervenciones. Uno de los esquemas analíticos utilizados por los donantes o los gobiernos al diseñar intervenciones consiste en examinar los tres temas que se resaltan en el Diagrama 2.1, a saber:

i. *Relaciones y poder*. Las cadenas de valor no son un concepto estático sino que evolucionan y, de igual manera, en el tiempo cambia la compleja serie de relaciones entre los actores, incluyendo las relaciones de poder.

ii. *Aprendizaje*. Esto básicamente se refiere a la asistencia técnica. No se debe examinar solo el tema del financiamiento, sino que es necesario examinar la estructura de las cadenas de valor, la

asistencia técnica y otros temas. Es decir, se debe hacer un análisis más integral de la operación de la cadena.

iii. *Beneficios*. Las intervenciones deben diseñarse de forma tal que se promueva el crecimiento y que se mejoren los beneficios inmediatos para los participantes en las cadenas. La magnitud de estos beneficios se constituye en los incentivos adecuados para el progreso de la cadena.

Se tiene entonces una cadena de valor, con una serie de proveedores de servicios a la izquierda y con aspectos del entorno y de la firma a la derecha y tres aspectos a considerar al diseñar intervenciones. En la parte central se notan actores que son demandantes de algún tipo de servicio financiero, pero que también cumplen el doble papel de oferente de servicios financieros; proveen algún tipo de financiamiento a otros actores de la cadena de valor. El examen simultáneo de los actores de la cadena de valor que proveen financiamiento y de los proveedores externos de servicios financieros (bancos, organizaciones de microfinanzas, cooperativas de ahorro y crédito) tiene la ventaja que permite identificar "vacíos" o "huecos" (*gaps)* en el financiamiento. Estos vacíos representan demandas legítimas por servicios financieros que no están siendo atendidas por las entidades del sistema financiero o por otros actores en la cadena y que representan oportunidades para mejorar la profundización financiera.

El financiamiento desde adentro de la cadena es una práctica que se ha venido dando por décadas, o incluso siglos, si se toma en cuenta el financiamiento que un procesador o un comerciante le da al agricultor para asegurarse una determinada cantidad de producto. Esto ocurre por la falta de otras opciones de financiamiento; es decir, por la ausencia de bancos u organizaciones de microfinanzas con los productos adecuados que atiendan estas demandas. Esta ausencia de servicios refleja, a su vez, las dificultades para que surjan transacciones financieras en estos entornos rurales. Ante esa falta de financiamiento externo a la cadena, los actores que en ella operan encuentran formas creativas e interesantes de financiarse desde adentro.

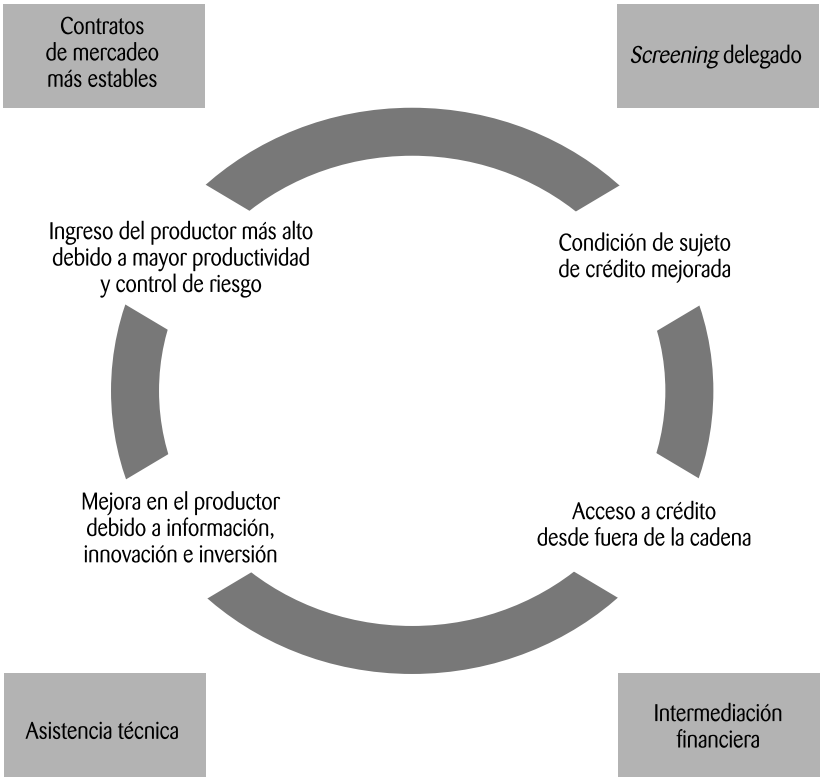
B. Círculo virtuoso del financiamiento

Geoffrey Chalmers

No obstante, si se quiere crecer; si se quiere dar un brinco hacia adelante introduciendo nuevas tecnologías; si se quiere incorporar a los productores que se han quedado por fuera de la cadena organizada, el financiamiento desde adentro de la cadena difícilmente podrá satisfacer las necesidades de inversión. Como se explica en un estudio de caso para agricultores suplidores de una cadena de supermercados, el acceso a fondos de intermediarios financieros externos a la cadena mejora su situación.[1] Este acceso lleva a la formación de un **círculo virtuoso**, que permite el crecimiento de las actividades del productor y de la cadena misma, cuando comenzamos a ver el financiamiento desde afuera de la cadena: el crédito de los intermediarios financieros (véase el Diagrama 2.2).

1. Véase Claudio González-Vega, Geoffrey Chalmers, Rodolfo Quirós y Jorge Rodríguez-Meza, "Hortifruti in Central America. A Case Study about the Influence of Supermarkets on the Development and Evolution of Creditworthiness among Small and Medium Agricultural Producers", The Ohio State University Rural Finance Program, para la Rural and Agricultural Finance Initiative de USAID.

Diagrama 2.2 **Círculo virtuoso de acceso al financiamiento externo para pequeños productores**



FUENTE: Geofrey Chalmers, presentación en el Seminario.

Como explica González-Vega en el Capítulo III, la idea que se desea transmitir con el Diagrama 2.2 sobre el círculo virtuoso del financiamiento externo es que la condición de sujeto de crédito de los productores con los intermediarios financieros mejora cuando se desarrolla y fortalece el conjunto de relaciones de mercado asociado con la participación del productor en una cadena moderna y organizada. Como componentes de esta inserción en la cadena, cuando el productor recibe asistencia técnica del comprador o cuando tiene un comprador que de alguna manera garantiza la compra del producto, aumenta su probabilidad de recibir un préstamo de los intermediarios financieros (obtiene o mejora su financiamiento de afuera de la cadena de valor). Esto se logra porque la existencia de estas relaciones contractuales explícitas o implícitas (como Ken Shwedel indica en el Capítulo I, no se necesita un contrato escrito) mejora la condición de sujeto de crédito del productor. El intermediario financiero indirectamente delega parte de la evaluación del productor a algún actor en la cadena, con lo que reduce sus costos y riesgos.

El desarrollo de estas relaciones contractuales con otros actores en la cadena lleva a los productores a invertir, a mejorar su tecnología o a encontrar nuevos compradores, lo que les permitirá dar un salto en su productividad (*upgrade*). Si tienen una fuente permanente de asistencia técnica, eso los hace más atractivos ante los compradores, lo que a la vez aumenta el ingreso, y mejora su condición de sujeto de crédito, con lo que aumenta su acceso al financiamiento. Así que un productor puede

comenzar en cualquier punto del círculo y continuar en una especie de movimiento circular en un mejoramiento virtuoso, beneficiándose de las bondades de todas las relaciones.

La pregunta clave es ¿con cuáles productores o actores iniciar el proceso de incorporación al círculo virtuoso o el mejoramiento de su productividad? ¿Con los que ya están de alguna forma involucrados en este círculo virtuoso o incorporando a otros que se quedaron por fuera del círculo y que pertenecen al sector agrícola más atrasado? ¿Cuáles son las intervenciones más apropiadas en cada caso? ¿En cuáles casos representa la ausencia de intermediarios financieros una barrera de entrada al círculo? Al introducir a los excluidos en alguna parte del círculo virtuoso, ¿el resto del círculo los acogerá? Estas son preguntas que se espera que se contesten a lo largo del Seminario.

Si se contrasta la teoría con la realidad de los vacíos en el financiamiento externo e interno de las cadenas, se notará que hay una ausencia de interés de unos intermediarios por interactuar activamente con el sector agropecuario, los que se limitan, como en el caso de la banca, a los grandes clientes corporativos, ya sea agrícolas o agroindustriales, o a la movilización de depósitos en zona rural, pero no ven el gran potencial de negocio que tienen con pequeños y medianos productores. Esta situación y la vocación y ventajas comparativas de cada tipo de intermediario se describen en el Cuadro 2.1. Las organizaciones de microfinanzas y las cooperativas de ahorro y crédito, por su parte, sí tienen una mayor vocación de atención de micro y pequeños productores pero, con frecuencia, los productos que ofrecen no se adaptan a las demandas y necesidades de los actores del sector agropecuario.

Cuadro 2.1

Instituciones financieras y flujos financieros potenciales

Tipo de institución financiera	Clientes típicos	Productos típicos	Nicho de mercado potencial
Bancos comerciales	Grandes empresas	Préstamos de corto y mediano plazo; servicios de depósito	Préstamos de mediano y largo plazo a medianos y grandes procesadores, exportadores, grupos de productores e IMF; depósitos a plazo
Instituciones financieras no bancarias	Micro y pequeñas empresas	Préstamos de corto y mediano plazo	Préstamos a pequeños agricultores y a grupos; remesas; seguros
IMF a nivel de la comunidad	Microempresas; hogares pobres	Préstamos de corto plazo	Préstamos a micro productores y a micro y medianas empresas; ahorro
Cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas agrícolas	Hogares rurales; micro y pequeños productores	Préstamos de corto a mediano plazo; ahorro	Préstamos a micro y pequeños productores; ahorro

Fuente: Geoffrey Chalmers, presentación en el Seminario.

Hay ejemplos de entidades financieras que sí operan en zonas rurales, pero tienden a ser la excepción. La mayoría de los intermediarios financieros tienen temor a prestar a la agricultura por el riesgo que sienten que encierra, pero muchas organizaciones perciben un riesgo de las actividades agrícolas

más alto del que en realidad tienen. En particular, no cuentan con tecnologías de crédito capaces de evaluar estos riesgos adecuadamente. Algunas instituciones de microfinanzas (IMF) están operando en zonas rurales con carteras agropecuarias y una gama de productos adaptada a las actividades financiadas pero, de nuevo, no son la regla.

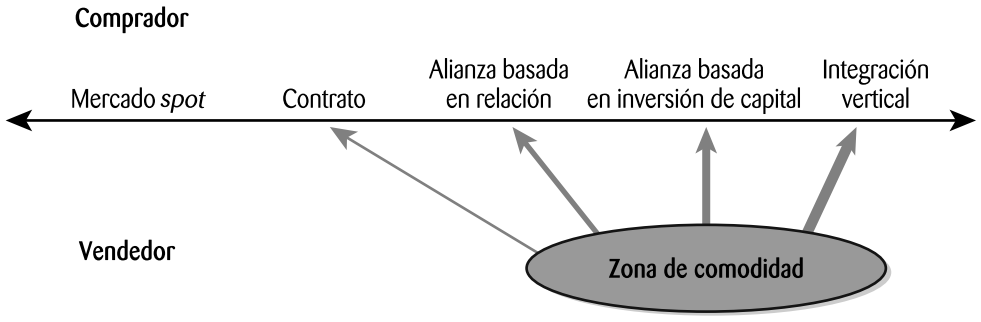
C. Zona de comodidad del intermediario financiero

Mark D. Wenner

Los distintos niveles de temor hacia el financiamiento del sector agropecuario que exhiben los intermediarios financieros pueden entenderse en función de la manera en que está coordinada la cadena de valor. El Diagrama 2.3 describe las distintas estructuras, partiendo de la relación entre dos actores: compradores y vendedores. Los primeros son agroprocesadores, exportadores o distribuidores y, en algunos casos, pueden ser supermercados, mientras que el productor es la persona o el actor que vende un producto a estas personas u organizaciones.

Se puede caracterizar la relación entre estos dos actores, el vendedor y el comprador, a través de cinco tipos de vínculos: (i) el mercado instantáneo o mercado *spot*, en el cual el productor llega y vende un producto pero el precio fluctúa; este es el mercado más riesgoso; (ii) un contrato, agricultura por contrato; (iii) una alianza basada en una relación de mucho tiempo, en una relación de confianza; (iv) una alianza basada en una inversión de capital de parte de uno de los compradores y con gran credibilidad de parte de los productores; y (v) una firma que está totalmente integrada de manera vertical, por ejemplo, una de las grandes industrias que existen en algunos de los países.

Diagrama 2.3 **Maneras de coordinar y estructurar la cadena de valor**



FUENTE: Mark D. Wenner, presentación en el Seminario.

Los intermediarios financieros, como ya se ha indicado, tienen problemas: carecen de productos adecuados para la agricultura, no tienen sucursales rurales, no tienen tecnología apropiada para llegar al sector y más que todo tienen una percepción de que este sector es un sector de alto riesgo, de baja

rentabilidad y muy difícil de entender. Entonces, la zona de "comodidad" o confianza de estos intermediarios financieros va a depender del tipo de vínculo entre comprador y vendedor. La máxima confianza se dará solo con una firma que está integrada verticalmente (lo que se denota en el diagrama con una flecha sólida y más grande), mientras que el grado de comodidad se va reduciendo conforme la relación se mueve a la izquierda. En el extremo izquierdo se encuentra el tipo de vinculación que no le gusta a la organización financiera (el mercado instantáneo).

Entonces, el acceso a crédito se puede explicar a través de la siguiente ecuación:

$$\text{Acceso al crédito} = F\,[P, f(Z), C, E]$$

donde *P* es un vector de características personales del productor (tamaño de finca, educación, ubicación, distancia al mercado, grado de tecnificación), *f(Z)* es el grado de madurez y eficiencia de la cadena, *C* corresponde al grado de competencia, eficiencia y estructura del mercado financiero (si hay muchas instituciones financieras presentes, si hay mucha competencia, si hay tecnologías apropiadas para llegar al sector), y *E* son las condiciones macroeconómicas. Los intermediarios financieros siempre prefieren minimizar los costos de transacción y los riesgos, lo cual debe tomarse en cuenta al direccionar las intervenciones, considerando las características en cuestión.

Una opción excelente para enfrentar los temores de los intermediarios financieros de ir al campo son las **alianzas estratégicas**, que tienen la ventaja de ser un instrumento que lleva a la organización financiera directamente a la zona rural y que le permite familiarizarse con las necesidades de los actores en las cadenas agrícolas de valor.

Se pueden fomentar dos tipos de alianzas. Primero están las impulsadas desde el interior. Se trata de iniciativas promovidas por una entidad de financiamiento rural que forma una alianza y provee servicios financieros a los agricultores. El objetivo de la alianza es desarrollar productos financieros adecuados que vengan a solventar limitaciones específicas de las cadenas de valor. Por ejemplo, la entidad financiera puede trabajar con actores en las cadenas como procesadores, compradores y proveedores de insumos para desarrollar servicios financieros, y estos mismos actores pueden luego utilizarlos para prestar ellos a los pequeños productores.

En segundo lugar están las impulsadas desde el exterior. Este segundo tipo de alianzas estratégicas son promovidas por "desarrolladores del mercado" que operan fuera de las alianzas que ellos ayudan a crear. El objetivo es facilitar la entrada de nuevos actores a los mercados financieros rurales, apoyándolos en el desarrollo ya sea de nuevos productos financieros o de modelos para ofrecer esos servicios. Surge aquí también la inquietud sobre la sostenibilidad de estos desarrolladores del mercado, que es usual que consistan en programas financiados por los gobiernos nacionales o por la cooperación internacional. Idealmente, luego de un par de años de operación de un proyecto de esta naturaleza, habría suficiente efecto demostración como para que surjan iniciativas privadas autosostenibles.

D. Importancia del entorno

Pauline Tiffen

Uno de los aspectos principales al examinar el financiamiento agrícola es el entorno. El ambiente de políticas es para algunos organismos internacionales, el Banco Mundial por ejemplo, el primer factor a analizar. Aquí hay un papel importante para los gobiernos de la región: ayudar a superar los retos que se enfrentan en la agricultura. Hay muchas cosas que hay que hacer para crear un contexto favorable para este tipo de actividad y a veces no tienen que ver con las finanzas directamente.

Es decir, las condiciones favorables no tienen que ver con dólares o préstamos o líneas de crédito, pero tienen que ver con el entorno en que operan las entidades financieras y empresas agrícolas y con el ofrecimiento de una forma de liderazgo. Por ejemplo, los gobiernos deben tratar de buscar mejorar los estándares: la cultura que existe en el país en términos de competitividad, de innovación, de toma de riesgos y de adaptación, todo ello frente al mercado global, donde la demanda cambia todo el tiempo.

En relación con el crédito, un gobierno tiene una responsabilidad muy seria en cuanto a no dar una señal de que el **no pago** de deudas es aceptable. Hemos visto en algunos países durante los últimos diez años de crisis en el sector agrícola la tentación (normalmente una tentación política) de condonar las deudas, y eso crea una cultura de no pago de los préstamos.

En consideración del ambiente internacional global de comercio, los gobiernos tienen también un papel importante que jugar, por una parte para cumplir y ayudar a que se cumplan todos los requisitos del reciente Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y los Estados Unidos de América (CAFTADR por sus siglas en inglés) y, por otra, también en las próximas negociaciones de Centroamérica con la Unión Europea. Además, como parte de una estrategia competitiva de la región, los gobiernos pueden buscar la oportunidad de que sus países tomen una nueva posición en términos de exportaciones.

Los gobiernos deben ver que existan condiciones en las cuales las empresas exportadoras y productoras puedan proteger su propiedad intelectual, su capital, sus bienes intangibles, porque de ahí viene algo mucho más allá de los ingresos de corto plazo, derivado de todas las inversiones en las cadenas de valor. Éstas tienen algo que va más allá del producto mismo: la reputación, la confiabilidad. Por otra parte, es importante que haya coherencia y sistemas eficientes, que no se dupliquen trámites, que estos sean claros, que haya servicios de certificaciones de distinta naturaleza.

¿Qué sistema hay que adoptar? Los gobiernos pueden jugar un papel interesante en dar incentivos a la experimentación y a la inversión y en diseminar las prácticas o experiencias exitosas. Con respecto al financiamiento de la agricultura, se ha visto una lenta pero definitiva caída en la disponibilidad de crédito bancario para las actividades productivas rurales y ahora las prendas y los bienes rurales no son aceptados como garantía por la mayoría de los bancos.

Existe también la problemática de la cultura de no pago, que se une a la ausencia de incentivos para que los bancos privados entren a financiar la agricultura. En algunos casos el efecto demostración es bien importante, pero hemos visto que aún con los precios bastantes buenos del café, la mayoría de los bancos en la región centroamericana no han vuelto a prestar al sector agrícola. En parte esto ocurre porque en el pasado les fue mal prestando a esas actividades, pero también existen innovaciones interesantes que ayudan a superar esas malas experiencias. Más aun, las crisis sirven para identificar oportunidades.

Las microfinanzas, por otra parte, son un fenómeno interesante pero básicamente urbano. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, muchas veces no están integradas a los sistemas financieros o no tienen una supervisión rigurosa. En resumen, hay un retraso en el desarrollo de organizaciones que sí tienen relación con el campo y hay otras que se han retirado de la zona rural.

E. Manejo de riesgos

Pauline Tiffen

Hay un conocimiento y una conciencia muy baja sobre el uso de instrumentos de manejo de riesgos y de volatilidad de precios como, por ejemplo, seguros paramétricos y opciones, que pueden eliminar una parte del riesgo en las cadenas agrícolas de valor.

Existen experiencias sobre cómo eliminar los riesgos: información, conocimiento del mercado, conocimiento de la cadena, involucrarse en toda la cadena; muchas estrategias, pero lamentablemente no siempre son las estrategias que utilizan la mayoría de las empresas locales, sino que son utilizadas sobre todo por las transnacionales.

Y a veces no hay aún respuesta a nivel nacional o por sector para los riesgos catastróficos. ¿Qué puede hacer al respecto un gobierno? Puede tener una política definida para intervenir en el caso de que ocurra un evento climático catastrófico y dar respaldo al sector que sufre las consecuencias; en estos casos debe estar muy claro cuándo entrar o cuándo no intervenir.

Se ha visto también que en ocasiones hay bancos con mucha liquidez y muchos productos financieros, pero a veces no son accesibles por parte de los productores y las empresas medianas. En el caso del crédito, la experiencia del Banco Mundial es que hay una conexión directa entre la volatilidad y los fracasos que hay en el sector; es decir, si no se pueden lograr las metas básicas por motivo de volatilidad, no se puede pagar el préstamo. La solución no es tan complicada: utilidades, proyecciones, planes de negocios; es decir, todo lo importante para evaluar un proyecto y que permite una buena gestión de cualquier empresa productiva.

Sin embargo, no hay acceso de parte de muchas empresas locales, pequeñas y medianas, a productos e instrumentos financieros para reducir riesgos de volatilidad de precios, lo cual representa un problema no solamente de gestión de la empresa sino también de competitividad, porque hay un desequilibrio entre los dos tipos de firmas, las que tienen acceso a esos instrumentos y las que no.

Por otra parte, existen los mismos problemas y retos para hacer llegar productos e instrumentos financieros para la gestión de riesgos de precios que hay para una comercialización física del producto. Los pequeños productores deben juntarse y organizarse para lograr una escala útil y en el sistema de financiamiento se tienen que buscar los modelos adecuados, de los cuales se han escuchado muchos ejemplos en este seminario. De igual manera, se debe pensar en sistemas para agregar la demanda por financiamiento.

F. Financiamiento de la comercialización agrícola

Eva Gálvez

Un proyecto reciente de la FAO examinó cómo se financian los comerciantes de productos agrícolas en las cadenas de valor en el mercado doméstico. La investigación abarcó Argentina, Brasil, Costa Rica, Ecuador y Perú, como parte de una iniciativa global que cubrió siete países asiáticos y tres países en África.

El concepto de financiamiento que utilizó el trabajo era amplio; no se limitó al crédito bancario o al microcrédito, sino que también incluyó el financiamiento de otros actores en la cadena, por ejemplo: compradores, agricultores más grandes, proveedores de insumos y fuentes informales, ya sean prestamistas, amigos o familiares. El énfasis de la investigación fue sobre el financiamiento del capital de trabajo en actividades hortofrutícolas y en arroz.

En primera instancia, el estudio arrojó información sobre las fuentes de financiamiento más comunes según el uso del préstamo, es decir, según se fuera a destinar a capital de trabajo, inventario o inversión (ver Diagrama 2.4).

Diagrama 2.4 **Fuentes de financiamiento de procesadores y de comerciantes**

FUENTE: Eva Gálvez, presentación en el Seminario.

Luego se profundizó en el financiamiento del capital de trabajo, lo que permitió confirmar la tesis de que los comerciantes se financian con una combinación de fuentes y con diferencias importantes entre los países examinados, tal como se observa en el Cuadro 2.2. Esta lista está encabezada por los fondos propios con un 40-80 por ciento del total. En el segundo y tercer puesto está el financiamiento que reciben de otros agentes de la cadena agrícola de valor, en rangos que van del 10 al 30 por ciento, muy similar al financiamiento institucional al que tienen acceso, obviamente con porcentajes más altos en algunos países, como Costa Rica. En Ecuador y en Perú, por otra parte, es muy importante el financiamiento que los comerciantes reciben de prestamistas, que puede llegar en algunos casos hasta el 20 por ciento.

Cuadro 2.2

Fuentes de financiamiento del capital de trabajo

Fuente	Proporción del financiamiento total (porcentajes)
Fondos propios	40-80
Relaciones comerciales en la cadena agrícola	10-30
Financiamiento institucional	10-30 (importante en Costa Rica)
Prestamistas	10-20 (importante en Ecuador)
Familiares y amigos	0-10

Fuente: Eva Gálvez, presentación en el Seminario.

El uso de estos resultados para acciones de política debe tomar en cuenta varios factores de las cadenas examinadas y del entorno en los países seleccionados. En primer lugar, importan las características propias de la cadena y en particular el grado de informalidad. Ecuador y Perú se caracterizan por cadenas agrícolas informales y estudios realizados afirman que en este último país el 25 por ciento de las transacciones realizadas son informales. Se trata en esos países, además, de cadenas fragmentadas, con cientos de miles de productores, cerca de 1,000 molinos y más de 60,000 bodegas de arroz en Perú, lo que contrasta con las cadenas en Argentina y Brasil, cada vez más concentradas e integradas. Estas características son relevantes pues en las cadenas informales los actores tienden a ser más pequeños y su acceso a financiamiento se reduce. En Argentina y Brasil también hay pequeños productores pero asociados en movimientos cooperativos bastante fuertes, y son normalmente sistemas formales donde también el comercio minorista moderno tiene cada vez una cuota mayor de mercado.

Otro factor relevante es el sector financiero: cuán eficiente es, qué cobertura tiene. Costa Rica, por ejemplo, es uno de los países que tiene mayor número de sucursales de entidades financieras reguladas en todo el territorio. El entorno macroeconómico es igualmente importante: en la última década han habido varias crisis económicas o financieras en América Latina y todo esto ha hecho cambiar la forma como cada uno de los actores en las cadenas se financian y también ha hecho cambiar los vínculos entre los distintos actores.

¿Qué se puede concluir de este estudio sobre la falta de financiamiento institucional? El comercio sin un financiamiento adecuado sobrevive, los comerciantes continúan comprando productos y los venden, pero no evolucionarán. En ciertos países y aprendiendo sobre todo de productos desarrollados por las entidades de microfinanzas, se ha empezado a responder a las demandas de los comerciantes agrícolas con montos flexibles, líneas de crédito, garantías alternativas, otros productos financieros y sobre todo oficinas ubicadas cerca de los comerciantes.

G. Lecciones generales

Mark D. Wenner

De la experiencia de los organismos internacionales se derivan varias lecciones. Primero, la motivación para fortalecer las cadenas de valor viene de la necesidad de aumentar la competitividad, la calidad y el grado de diversificación de los productos para poder sobrevivir y no tanto para mejorar la entrega de crédito. La parte financiera es clave, y puede ser un obstáculo, pero el énfasis debe estar en la cadena entera.

Segundo, las principales limitantes que se observan en las cadenas agrícolas de valor no son financieras. Las limitantes **no financieras** son tan grandes y críticas que casi impedirían tener oportunidad de llegar a discutir los problemas de acceso a servicios financieros. Por ejemplo, los grandes problemas que se observan en estos proyectos de cadenas agrícolas de valor son la falta de conocimientos técnicos, la ausencia de tecnología apropiada, debilidades en el manejo poscosecha, falta de información, canales de distribución ineficientes y, a consecuencia de todo esto, la falta de acceso al financiamiento. Es decir, el acceso a crédito es una prioridad de segundo orden. En realidad no se puede llegar a una institución financiera y decirle "por favor, financie a x grupo de productores en tal cadena" si se tienen un gran número de problemas sin resolver.

En tercer lugar, los socios de la cadena tienen que mejorar sustancialmente en las áreas no financieras, más que todo para crear a través de acción colectiva economías de escala positivas. Hay muchas externalidades en el trabajo en cadenas, pero primero se tienen que crear las cadenas y luego trabajar en conjunto por varios años. Un proyecto de uvas del BID en Colombia, tal vez el proyecto más exitoso en esta área de cadenas, requirió dos años solo para convencer a los productores y a las once instituciones de apoyo que debían trabajar en forma conjunta, que una persona o una organización no era la gran jefe o la gran líder, y que todas tenían un papel que jugar y tenían que enfocarse en solucionar problemas prácticos. Una de las grandes lecciones de esta experiencia es que la formación de cadenas toma tiempo para organizarse, para madurarse, y que hay tres fases: (i) aprendizaje y adaptación de tecnología; (ii) expansión, consolidación; y (iii) globalización, en tanto entran actores extranjeros para comprar parte de la cadena.

Cuarto, es fácil crear un fondo rotativo pero es difícil sostenerlo. Depende mucho del impacto positivo que tenga y en especial de dos factores: primero, de una capacidad gerencial adecuada, y segundo, un entorno favorable para lograr que el grupo pueda pasar a obtener financiamiento de fuentes

formales. Con frecuencia en las cooperativas o en las pequeñas empresas agrorurales hay mucha rotación en el liderazgo. Se puede gastar mucho dinero en capacitar a los líderes y al personal técnico y luego de dos o tres años se van y hay que empezar de nuevo; o tal vez surgen conflictos personales en la cúpula de la organización y se afecta el trabajo de la cooperativa. Entonces no es un modelo muy robusto; funciona pero más que todo porque hay buena gente y condiciones favorables.

Un segundo modelo, el modelo diferencial libre de la cadena, depende de la existencia de respeto por los contratos. Requiere de un actor interno bastante fuerte para que proteja los intereses de los pequeños productores en la cadena y también, obviamente, se necesitan condiciones favorables en términos de precios y demanda.

El modelo de un intermediario comprometido en buscar nichos y participar en el mercado puede jugar un papel catalizador. Se trata, por ejemplo, de grupos que están participando en mercados de comercio justo, como Ecologic, pero que no obstante son una experiencia reciente como para llegar a conclusiones definitivas.

H. Recomendaciones

Mark D. Wenner

Viendo hacia el futuro, hay que seguir invirtiendo en la sociabilidad, en la coordinación y en el mejoramiento de los productos y los procesos. Esto último es esencial, en especial cuando se está tratando con productos que tienen una base agrícola y que requieren no solo mejorar la capacidad técnica de los productores, sino también la calidad del cultivo. En un mundo globalizado, como lo indicó Ken Shwedel en su presentación (véase el Capítulo I), se tiene que producir para un consumidor que cada día es más exigente en términos de calidad. El gran reto es, entonces, organizar a los productores para producir para un mercado de calidad y en el menor tiempo posible.

Segundo, se debe invertir mucho más en el manejo de riesgo. El proyecto conjunto del BID, Banco Mundial y otros organismos es un ejemplo. Hay que darles más instrumentos a los intermediarios financieros para que ellos se puedan acercar a este campo y empezar a financiar a las cadenas.

En tercer lugar, tenemos que invertir en préstamos más estructurados que atiendan todos los diferentes intereses y con capacidad de asumir el riesgo a lo largo de la cadena.

En cuarto lugar, hay que pensar más en nuevos tipos de fondos o líneas de crédito, para prestar a mediano y largo plazo y para aumentar la capacidad de movilizar depósitos domésticos. El financiamiento en agricultura es muy diferente al de microfinanzas, por ejemplo. Para tener impacto, para tener éxito, hay que prestar a plazos de dos, cinco, siete años. El financiamiento de las cadenas agrícolas de valor no consiste en prestar por un año; para tener agronegocios exitosos y fuertes, debe prestarse a plazos más largos.

3 Cadenas de valor modernas: Hacia la creación y el fortalecimiento de sujetos de crédito

Claudio González-Vega

Esta mañana (como reporta el Capítulo 1), Ken Shwedel presentó definiciones, aclaraciones y marcos conceptuales necesarios para entender el tema de las agrocadenas de valor.[1] Luego, Geoffrey Chalmers (véase el Capítulo 2), con base en nuestro trabajo conjunto, explicó cómo la participación de los agricultores en cadenas productivas puede significar un aumento del acceso al crédito y llevar a círculos virtuosos, aún si el crédito no proviene de otros actores en las cadenas de valor mismas. Para ilustrar este último efecto, podría conversar ahora sobre el estudio que recién hemos terminado acerca de la influencia de Hortifruti en el acceso de sus proveedores al crédito. Aquí está, en efecto, don Jorge Cavallini y él nos va a hablar de las complejas cadenas que se forman alrededor de esta empresa (Capítulo 4). Pareciera que ya se ha dicho todo lo que me hubiera gustado comentar. Tal vez resulte, entonces, más divertido, en esta oportunidad, especular un poco sobre algunos de los temas que ellos ya han mencionado y a la vez compartir con Ustedes algunas perspectivas distintas.

Mucho se ha hablado de lo que existe. Yo voy a hablarles de lo que no existe. Este es un aspecto sobre el que ya comenzamos a conversar esta mañana. Es un tema que siempre es estimulante, porque hace 15 ó 20 años decíamos, entre otras cosas, que no se les podía dar crédito a los pobres y menos recuperarlo o que no podíamos movilizar ahorro en las zonas rurales. Entonces, yo ya hablaba de lo que no existía, y gracias a que hablé y otros lo hicieron, pasó. Hoy nos admiramos de los programas de microfinanzas exitosos y de cómo han logrado superar los que parecían obstáculos insalvables. Por eso, tal vez lo que vamos a mencionar hoy sea un buen presagio sobre oportunidades interesantes que se expandirán hacia el futuro. Vale la pena aprovecharlas.

El trabajo del que voy a hablarles está basado en un estudio de caso sobre Hortifruti en Centroamérica. Este trabajo se pregunta cuál está siendo la influencia de las cadenas de supermercados en la creación y evolución de sujetos de crédito entre pequeños y medianos agricultores.[2] No les voy a hablar

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

2. Claudio González-Vega, Geoffrey Chalmers, Rodolfo Quirós y Jorge Rodríguez Meza (2006), "Hortifruti in Central America: Case Study of the Influence of Supermarkets on the Creation and Evolution of Creditworthiness among Small and Medium Agricultural Producers", Washington, D.C.: USAID.

de Hortifruti en sí mismo, como ya les advertía, pero sí les voy a contar lo qué yo he aprendido al observar la situación de los proveedores de Hortufruti, muchos de ellos pequeños productores, a través de este microscopio del investigador.

A. Motivaciones

Tendríamos que comenzar por reconocer que los que estamos aquí tenemos distintas motivaciones, venimos desde distintas experiencias y deseamos compartir una serie de perspectivas que son de interés mutuo. Estas perspectivas son complementarias, a la hora de enfretar la complejidad de los desafíos del desarrollo rural. Algunos estamos en particular preocupados por encontrar mecanismos que permitirían mejorar el bienestar de los hogares rurales y, en particular, el alivio de la pobreza. Algunos de Ustedes están interesados en los procesos de desarrollo rural, en general, especialmente porque se trata de las áreas donde se concentra la mayor pobreza en nuestros países.

Otros están interesados en el fortalecimiento de las cadenas de valor –las agrocadenas, como les dice don Jorge Cavallini– por su influencia en el desarrollo del país, en el desarrollo de las áreas rurales. De especial interés es promover el crecimiento de cadenas de valor que potencialmente puedan incorporar a numerosos productores pequeños y medianos. Se supone que la integración de los pequeños productores a cadenas de valor modernas y dinámicas es una fuente de creación de riqueza. El reto es superar las barreras de entrada y asegurarles a estos productores los beneficios esperados de su participación en la cadena.

Algunos otros estamos especialmente interesados en los procesos de **profundización financiera**. Por profundización financiera se entiende la expansión de la intermediación entre depositantes y deudores a un ritmo mayor que el crecimiento de la actividad productiva. Los procesos de profundización financiera no estarán completos hasta que no se haya llevado una gama amplia de servicios financieros a las áreas rurales. Este es el reto de la cobertura rural. Desde luego, profundización financiera, cadenas productivas, hogares, estos son los elementos de los procesos de desarrollo rural, esa dimensión tan desatendida e ignorada en el desarrollo de nuestros países.

Como no podría hablar hoy de todos los aspectos que importan, quisiera enfocarme esencialmente en dos elementos y, sobre todo, en las maneras como estos se influyen de forma recíproca: por una parte, las cadenas de valor y, por otra parte, los intermediarios financieros. Quisiera hablar, como ya lo hemos hecho, sobre cómo estos actores interactúan, cómo son interdependientes, pero quisiera además agregar que, de esa interdependencia, de las sinergias que surgen de estas influencias recíprocas, se generan una serie de externalidades. La generación de estas **externalidades** es lo que hace al tema de interés desde una perspectiva de política pública, porque aquí surge algo más allá de lo que simplemente está pasando con los actores que participan en estos procesos.

B. Rezago rural

El punto de partida ya lo hemos mencionado: es esa preocupación por el rezago rural de los procesos de profundización financiera. Un rezago que se revela en la poca amplitud de la cobertura, la baja proporción de la población rural que tiene acceso a estos servicios (*breadth of outreach*). Un rezago que se refleja también en la estrecha gama de los servicios que son ofrecidos (la amplitud de la cobertura) y en su baja calidad, porque son servicios poco adecuados a las demandas y circunstancias de los productores y otras clientelas de las áreas rurales. Se manifiesta también en el elevado costo –muchas veces prohibitivo– para todos los que participan en los mercados, una vez que se han tomado en cuenta todos los costos de transacciones, además de los precios que se forman en estos mercados. El rezago se marca muy particularmente en la frágil sostenibilidad de las organizaciones y, por lo tanto, en la poca credibilidad de sus contratos y la poca permanencia de lo que podría encontrarse en las áreas rurales en un momento dado.

Este **rezago rural** existe en parte por deficiencia de las políticas públicas pero, sobre todo, porque llevar servicios financieros a las áreas rurales es muy difícil, por dificultades que provienen tanto del lado de la demanda como del lado de la oferta. Del lado de la demanda los problemas surgen (i) por la falta de capacidad de pago de los productores, quienes no obtienen suficiente rentabilidad o muestran excesivos riesgos, (ii) por los elevados costos de transacciones que todos tienen que enfrentar y que caracterizan a nuestros fragmentados países, y (iii) por las dificultades que el deudor potencial tiene para persuadir –a quien va a prestarle– de que, en efecto, es un buen sujeto de crédito. Esto último se refleja en lo costoso de emitir la señal "Yo soy un sujeto de crédito". Además, en algunos casos, cuando no existe una buena cultura de pago, los problemas se manifiestan también en la falta de voluntad de pago, por lo que no surge una demanda legítima.

Del lado de la oferta, por un lado están los típicos y bien conocidos problemas (i) de información, (ii) de crear incentivos para que los préstamos sean pagados y (iii) de hacer cumplir los contratos de crédito y, por otro lado, está la covarianza de los resultados del trabajo en el agro, un elemento especial porque estos resultados están más allá de la posibilidad de control del intermediario financiero, del acreedor. En efecto, con la innovación y el desarrollo de su tecnología de crédito, el acreedor puede acomodarse a los retos de información, incentivos y contratos, para hacerle frente al riesgo idiosincrásico, pero la covarianza que da origen al riesgo sistémico está en función de lo que la naturaleza decide y hacerle frente a los eventos catastróficos es muy difícil.

Una breve aclaración, antes de seguir: los problemas del desarrollo a que hacía referencia al inicio y los retos de llevar la profundización financiera a las áreas rurales que ahora destaco son temas complejos, con múltiples dimensiones. Responden a una serie de barreras y de dificultades conexas e interdependientes. Esto hay que reconocerlo, por algo que ya se dijo esta mañana, que "en este mar de diversidad, es ilógico pensar en la existencia de una receta única".

En las condiciones iniciales particulares en Centroamérica –determinadas por la geografía y todas las dimensiones de la configuración agroambiental y por la historia– hay que adaptar el enfoque a la

experiencia que cada país tiene en llevar adelante ciertos tipos de agricultura y a las consecuencias de las estructuras sociales y culturales que hacen que cada caso sea diferente. Por eso, si bien las lecciones que voy a derivar son principios generalizables y, por lo tanto, transferibles de un entorno a otro, al final del día, solo en cada localidad es que se puede aprender. Es decir, el **aprendizaje** es siempre un emprendimiento local y cada entorno local es diferente. Los principios generales derivados de la observación tienen que ser adaptados a cada circunstancia específica.

C. Cadenas de valor e intermediación financiera

Si no existe un único camino, ¿un único camino para qué? Si no existe un único camino para ampliar la cobertura de los mercados financieros rurales y para incorporar a los más pobres, a los marginales, a los que tanto tiempo han estado excluidos, a la prestación de sus servicios. Si no hay un único camino, entonces podría haber algunos caminos, entre esos varios posibles, en los que las agrocadenas de valor jueguen algún papel significativo. Esta es la pregunta a la que quiero responder. ¿Qué papel le correspondería a las cadenas de valor en estos procesos de profundización financiera rural? Para plantear el tema, quisiera hacerme tres preguntas, que son las tres caras de una moneda tridimensional (véase el Cuadro 3.1).

Cuadro 3.1

Papel de las agrocadenas de valor en los procesos de profundización financiera rural. Tres preguntas

Pregunta		Naturaleza de la pregunta
¿En qué medida el rezago de la profundización financiera rural limita la participación en las agrocadenas de valor modernas?	→	Barreras de entrada
¿En qué medida la participación en las agrocadenas de valor modernas mejora el acceso a los servicios financieros?	→	Creación y ampliación del acceso
¿En qué medida el fortalecimiento de las agrocadenas de valor modernas mejora la cobertura de los intermediarios financieros?	→	Facilitación de la intermediación

Fuente: Claudio González-Vega, presentación en el Seminario.

La primera pregunta es: ¿en qué medida este rezago de la profundización financiera rural, la incapacidad de haber desarrollado nuevos mercados de intermediación financiera, condena a pequeños y medianos agricultores a no poder participar suficientemente en cadenas de valor agropecuarias modernas? Esta es la pregunta sobre si la falta de desarrollo de la intermediación financiera está entre las barreras de entrada a las cadenas de valor modernas. Esta es la preocupación sobre la

democratización de las cadenas. ¿Quién puede entrar, quién no puede entrar? ¿Qué tienen que ver las finanzas con esta posibilidad de entrar o no?

La segunda pregunta es: ¿de qué maneras la participación de un productor particular en una de estas cadenas modernas mejora el acceso de este productor a los servicios financieros? ¿Es la participación en la cadena un trampolín para ampliar su acceso a los servicios financieros? Esta es la pregunta sobre la creación de sujetos de crédito y sobre la ampliación del acceso de productores individuales a los servicios financieros.

Una tercera pregunta (ésta es la que más me interesa, en complemento a lo que Shwedel y Chalmers ya han dicho) es: ¿si el fortalecimiento de las cadenas, la modernización de las cadenas, la integración de las cadenas a los mercados domésticos y a los mercados internacionales, si este proceso de modernización a través de las cadenas es un elemento facilitador para **completar** la tarea de profundizar la intermediación financiera rural? ¿Cómo es que las cadenas pueden influir en la profundización financiera, más allá del acceso al crédito por algunos de sus actores? Aquí no se trata de los retos de financiar a un productor particular, este finquero o este otro, sino de ¿qué es lo que la presencia y fortalecimiento de las cadenas hace para que el sistema financiero sea diferente, para que el sistema financiero mismo mejore? ¿Cuál es el impacto sobre la intermediación financiera, en sentido amplio?

¿En cuál contexto ocurre todo esto? La agricultura de interés ocurre en los trópicos. Una de las cosas más difíciles que enfrentamos en las aulas en Columbus, Ohio es explicarles a nuestros estudiantes que estos países tan verdes, tan llenos de matas, de hierbas buenas y de hierbas malas, donde todo es tan lujuriosamente exuberante, la agricultura es una actividad terriblemente difícil, porque –por las mismas razones de calor y humedad– tiene que superar hongos y plagas, insectos y erosión de suelos. Este es el punto de partida: obtener rendimientos elevados en los trópicos requiere un ingente esfuerzo, con resultados altamente inciertos (riesgosos).

En estos esfuerzos de una agricultura que se enfrenta a un entorno tremendamente desafiante, interesan aquellas interconexiones entre actores que permiten entender mejor y hacerle frente con más éxito a los riesgos que surgen en este entorno. Las interacciones entre productores, cadenas e intermediarios financieros generan y fortalecen herramientas para compensar o manejar mejor estos riesgos y, de esta manera, permiten las inversiones más productivas pero de mayor riesgo que acompañan al mejoramiento de los ingresos rurales y a la transición hacia la agricultura moderna.

D. Externalidades y círculos virtuosos

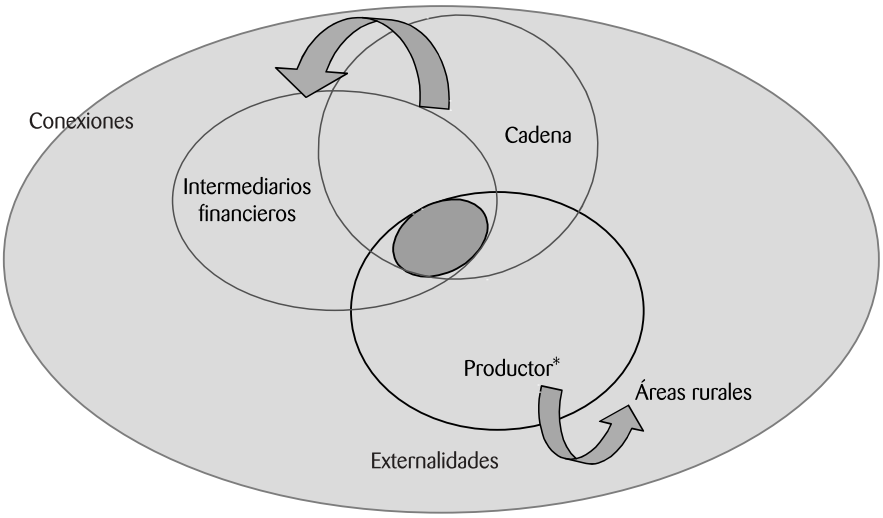
Estas interconexiones generan, a la vez, una serie de círculos virtuosos. Primero, cuando un productor se incorpora a una cadena moderna, ingresa a un círculo virtuoso de relaciones contractuales, en el que puede mejorar progresivamente sus oportunidades y su bienestar, como lo indicó Chalmers en el Capítulo 2. Pero hay más. Segundo, las interconexiones entre actores generan también un círculo virtuoso para la cadena misma, cuya competitividad depende de la fortaleza de sus eslabones, de los productores que se incorporen a este círculo. Mejores productores, capaces de manejar mejor el

riesgo y de invertir más, le permiten a las cadenas ampliar sus horizontes. Tercero, existe también un círculo virtuoso para la intermediación financiera, porque la creación de clientes facilita las transacciones, reduce los costos de hacer intermediación financiera, aumenta las ganancias de los intermediarios, les permite generar más economías de escala y, entonces, les permite ofrecer mejores servicios, tanto a los integrantes de la cadena como a sus vecinos. Cuarto, todo esto junto –mejores oportunidades para los productores, más competitividad para las cadenas y una mayor profundización financiera– mejora la asignación de los recursos en un país y promueve el crecimiento económico en las áreas rurales, ampliando sus mercados y creando nuevas oportunidades. Todo esto, en un gran engranaje de círculos virtuosos, contribuye al crecimiento económico, participativo y sostenible.

La interacción entre estos círculos virtuosos se puede apreciar en el Diagrama 3.1. En este entorno, el más amplio es el círculo de todos los participantes, agricultores y no agricultores, en las áreas rurales. Con la irrupción de la **modernidad** en las áreas rurales, a través de diversos mecanismos las cadenas gradualmente incorporan a algunos productores pequeños y medianos. Esto significa para ellos convertirse en "productores estrella". Estos productores poseen algún atributo especial, una dotación particular de factores de la producción valiosos (iniciativa, experiencia, disciplina). Además, sus credenciales mejoran con la relación contractual que los incorpora a la cadena (información, asistencia técnica, mercado garantizado). Estos productores estrella se montan así en una locomotora de mejoramiento de su productividad, de su ingreso y de su bienestar.

Otros productores no tienen estas credenciales o enfrentan importantes barreras de entrada para incorporarse a la cadena. De esta manera, no todos los productores pequeños se pueden montar en la locomotora al principio pero, aun si no todos se montasen, hay externalidades fuertísimas, generadas por los que sí se están modernizando, que producen influencias positivas hacia sus vecinos. Los vecinos los están viendo modernizarse y los están imitando y están tratando de cambiar de la misma manera, para mejorar sus vidas.

Diagrama 3.1 **Círculos virtuosos**



FUENTE: Claudio González-Vega, presentación en el Seminario.

En algunos casos, la incorporación requiere inversiones (irrigación, invernaderos) que representan un gasto cuantioso en comparación con los ingresos corrientes del agricultor. Ésta es una, entre varias posibles **barreras de entrada**. En estas circunstancias, un productor tiene que esperar mucho tiempo, mientras ahorra lo suficiente para la inversión requerida, para lograr incorporarse a la cadena (en efecto, la existencia de facilidades de depósito reduce los costos de esta acumulación y acerca el momento en que ocurre). El acceso al crédito de inversión permite la superación de esta barrera de entrada mucho más pronto. Otras circunstancias (falta de conocimientos o de capacidad empresarial, por ejemplo) también constituyen barreras de entrada, pero éstas no pueden ser removidas con un préstamo. El crédito no es una panacea.

Usualmente los intermediarios financieros tienen una cobertura reducida en las áreas rurales. Sin embargo, así como los productores estrella que participan en la cadena generan externalidades para el resto de sus vecinos, en sus aumentos de productividad y mayor participación en los mercados, así también la cadena genera externalidades para el desarrollo del sistema financiero. El fortalecimiento de las cadenas va a hacer posible una mejor intermediación financiera, con lo que estas externalidades se multiplican y se trasmiten al resto de la economía, promoviendo el desarrollo económico en otros sectores. Cuando esto ocurre, el tamaño de los círculos interiores aumenta. La proporción de productores rurales que participa en la cadena aumenta y la proporción de participantes y no participantes en la cadena que gana acceso a los servicios financieros también aumenta. El área de no participación en los mercados, la zona entre el círculo mayor y los círculos interiores, se contrae.

En la parte inferior del diagrama está el círculo virtuoso para el productor individual, que identificamos en el trabajo con Chalmers, Quirós y Rodríguez Meza, conforme el primero lo describió esta mañana (Capítulo 2). Este círculo virtuoso es, sin embargo, apenas una parte de un engranaje de círculos virtuosos más amplio, en cuyo centro existe la posibilidad de que se conecten, a través de contratos y alianzas, productores, cadenas e intermediarios financieros. Cuando esta intersección se da, crece la proporción de productores estrella entre la población rural, aumenta la competitividad y el tamaño de las cadenas se agranda y la intermediación financiera se profundiza. Productividad, cadenas e intermediación se unen para promover el crecimiento económico.

E. Cadenas modernas

Hay que reconocer que no es cualquier cadena la que va a lograr todo esto; se trata de cadenas con características particulares, a las que podríamos llamar los nuevos tipos de cadena moderna. Las cadenas de supermercados son un ejemplo extremo de este nuevo tipo de cadena; son cadenas en rápida expansión, tremendamente dinámicas. Las ventas de alimentos en supermercados han crecido en Centroamérica a una tasa varias veces mayor que la tasa de crecimiento de la población, a una tasa varias veces mayor que la tasa de crecimiento del ingreso, a una tasa mucho mayor que las ventas de alimentos en general; es decir, las cadenas de supermercados están ampliando su participación en el mercado.

Este dinamismo genera dos resultados; uno, le ofrece oportunidades a muchos productores de subirse a la locomotora de la modernización pero, dos, también implica que, en términos de mercado financiero, se trata de un sector altamente **deficitario**. Es decir, la cadena que se forma alrededor de los supermercados es un sector que debiera estar atrayendo fondos desde otros sectores de la economía hacia toda la cadena, hacia todo el sector, atrayendo cualquier cantidad de fondos de otras partes de la economía, porque éste es uno de los sectores más dinámicos.

Los supermercados tienen tres características singulares. Una, usan procesos modernos para manejar los productos y exigen normas de calidad (privadas) a sus proveedores.

Dos, manejan una gama amplia de productos. Gracias a esto, el productor no solo puede modernizarse, sino que puede diversificarse, porque no se trata solo de ser arrocero y venderle al molino o de ser azucarero y venderle al ingenio sino que, como proveedor del supermercado, uno puede jugar con toda una gama de posibles productos. Es decir, se amplían mis opciones en tanto a cuánto quiero diversificarme, por razones de riesgo, o cuánto quiero especializarme, para aprovechar mis ventajas comparativas, y en cuanto a qué flexibilidad tengo para, sin perder el contrato con el supermercado, cambiarme de producto, porque la demanda del consumidor ya no es la misma o porque a la gente ya no le gustan las manzanas sino que ahora quiere peras.

Tres, ser proveedor de la cadena de supermercados crea estabilidad (en contraste con las limitaciones de liquidez y dificultades para estabilizar el consumo de los hogares-agricultores cuando hay estacionalidad en las ventas). Esto aquí significa ventas sostenidas a lo largo del año, semana tras semana, 52 semanas al año, siete días a la semana, las 24 horas al día.

Entonces, la pregunta es: ¿qué está ocurriendo con estas cadenas modernas, como las cadenas de supermercados y las de exportadores no tradicionales? ¿Qué dificulta la entrada de los pequeños productores a estas cadenas? De manera rápida podemos decir que las cadenas de supermercados son parte de la globalización, son parte de la "supermercadización", de la transformación de los mercados de minoristas, en respuesta a las demandas cada vez más exigentes del consumidor sobre costo, calidad, diversidad, conveniencia y entorno para comprar, las que ya se discutieron esta mañana por Ken Shwedel (Capítulo 1), y en respuesta al incremento de la competencia. No crean que porque hay pocas cadenas y porque estos segmentos del mercado están altamente concentrados, la **rivalidad** entre los que compiten sea poca. La competencia, en este sentido, es feroz y para hacerle frente están presentes todos los elementos de control de calidad de que don Jorge Cavallini estoy seguro les va a hablar, incluyendo tamaño, color y presentación (empaque), inocuidad y sanidad ("trazabilidad") y consistencia en la oferta (Capítulo 4).

Para responder a las demandas del consumidor, el supermercado, en feroz rivalidad con sus competidores, tiene que crear mecanismos de acopio que garanticen ciertas condiciones. Este mecanismo usualmente es el comprador institucional, un centro de acopio que genera una serie de **contratos**, explícitos o implícitos, con los pequeños y medianos agricultores que son sus suplidores, centraliza el acopio, lo regionaliza, como vamos a ver con el caso de Hortifruti en Centroamérica, y

crea plataformas para la exportación, que son muy prometedoras. Cada día más, estos compradores institucionales desarrollan estándares privados de calidad, a los que los productores tienen que adaptarse.

F. Enfoque tradicional y una nueva visión

¿Cómo examinamos esta situación? Aquí es donde comienzo a separarme de mis colegas, al menos de algunos de ellos, planteando, tal vez exagerando para ayudar a entender mejor la diferencia, una distinción entre lo que ha sido la agricultura tradicional y sus determinantes y lo que es la promesa de la agricultura moderna. Por un lado, está el productor de maíz, que produce con métodos tradicionales y que lleva su maíz a un mercado de mayoreo o a una bodega, o que trabaja con un coyote en transacciones *spot*. En este caso, la respuesta a los desafíos del financiamiento ha sido la siguiente: con la existencia de una cadena tradicional, el otorgamiento de crédito se facilita gracias a la vinculación del contrato de crédito con otras dimensiones de la relación (*interlinked contract)*, tales como la compra del producto, el suministro de insumos o la provisión de asistencia técnica al productor por el acreedor.

Entonces, la **visión tradicional** del papel de la cadena de valor en el financiamiento del productor es la visión de la facilitación que proviene de la vinculación del contrato entre un actor en la cadena y otro actor en la misma cadena. Todo ocurre al interior de la cadena.

Cuadro 3.2

Dos momentos, dos respuestas

Aspecto	Respuesta tradicional	Respuesta nueva
Contrato	La vinculación del contrato *(interlinking)* facilita el otorgamiento del crédito.	La existencia del contrato mejora la condición de sujeto de crédito.
Flujos de fondos	Los flujos de fondos ocurren al interior de la agrocadena.	Los flujos de fondos provienen (de afuera de la cadena) vía la intermediación financiera.
Flujos netos de fondos	Los flujos netos de fondos para la cadena son de suma cero (pero el juego es de suma positiva).	Los flujos netos de fondos para la cadena son de suma positiva (y el juego es de suma positiva para la sociedad).
Impacto de la vinculación	El impacto de la vinculación del productor con la cadena en el acceso al crédito es directo.	El impacto de la vinculación del productor con la cadena en el acceso al crédito es indirecto y potencialmente poderoso.

Fuente: Claudio González-Vega, presentación en el Seminario.

Propongo una **nueva visión**. No es un nuevo paradigma o modelo; simplemente es una manera de entender lo que está pasando en algunas partes del mundo, en este momento. La nueva visión surge de la realización de que no es el contrato vinculado el que constituye la fuente de crédito más prometedora en la agricultura moderna sino que es, más bien, la existencia misma de un contrato entre

la cadena y el productor, donde el crédito no forma parte del contrato, la que mejora la condición de sujeto de crédito del último, ante verdaderos intermediarios financieros, y lo que da origen a los círculos virtuosos y externalidades de que estamos hablando.

En el Cuadro 3.2 presento algunas diferencias entre estos dos enfoques. En la visión tradicional, el contrato vinculado facilitaba la provisión de crédito directamente, con una relación entre dos actores en la misma cadena. La nueva visión sugiere que la existencia del contrato mismo atrae fondos desde afuera de la cadena, sin que medien contratos de crédito entre actores en la cadena misma. La ampliación del acceso al crédito es **indirecta**.

La visión tradicional es sobre flujos de fondos que ocurren al interior de la cadena, de suplidor a productor, o de comprador a productor, mediante avances, etcétera, etcétera. La nueva visión es sobre flujos de fondos **externos**, que vienen desde afuera de la cadena y que llegan a la cadena principalmente a través de mecanismos de intermediación financiera institucionalizada. Esto, a su vez, fortalece a los intermediarios financieros y permite la prestación de una gama más amplia de servicios financieros en las áreas rurales.

En el caso de los mecanismos tradicionales, los flujos netos de fondos son de suma cero para la cadena como un todo, porque el dinero que el comerciante le adelanta al productor ya no lo tiene el comerciante; éste perdió liquidez en ese momento. Si el comerciante obtiene los fondos de afuera de la cadena, tiene que ofrecer garantías (usualmente sus inventarios no son aceptables como colateral) y rápido agota su capacidad de endeudamiento. Esto reduce su liquidez potencial. Aclaro de inmediato que el juego entre el comerciante y el productor es un juego de suma positiva en cuanto a su bienestar, porque los dos ganan con la transacción, pero la liquidez la están compartiendo. En un momento dado, el comerciante le traslada liquidez al productor, por un tiempo, y después éste se la debe devolver. La cadena como un todo, sin embargo, no tiene más liquidez; simplemente la liquidez disponible se está reacomodando entre los actores de la cadena.

En la nueva visión que estoy presentando, los flujos netos de fondos son de **suma positiva**. Es decir, sin reducir los activos gravables disponibles en la cadena, llegan flujos de fondos de afuera, gracias a la existencia de los contratos, que aumentan la disponibilidad total de flujos para la cadena. Los contratos, en sí, se convierten en una garantía intangible, que sustituye a las garantías tradicionales. Se convierte en un facilitador de las transacciones, que aumenta la disponibilidad total de crédito para la cadena. Desde luego, el juego entre el productor y el acopiador y el juego entre el productor y su financiador son juegos de suma positiva, desde la perspectiva del bienestar. El bienestar aumenta para cada uno de los actores y para la sociedad como un todo, porque mejora la asignación de los recursos, al ser trasladados desde la agricultura tradicional a la moderna, y se generan numerosas externalidades, que favorecen a otros sectores. En resumen, gracias al uso de este activo intangible (el contrato) en mejorar la profundización financiera, el producto nacional aumenta. Se trata de un juego de suma positiva para la sociedad.

En el esquema tradicional, el impacto para un productor de vincularse a la cadena es lograr acceso directo al crédito, proveniente de otro actor en la cadena. En esta nueva visión, el impacto para el productor de vincularse a la cadena es obtener acceso al crédito de forma indirecta, a través de un intermediario financiero. No por ser indirecto es este efecto potencialmente menos poderoso.

El impacto directo en el esquema tradicional se debe, en parte, a ventajas de información: el comprador conoce el mercado, conoce el sector y sabe que si él es uno de los pocos compradores, el productor no va a querer quedar mal. El impacto directo se debe, en parte, a ventajas de incentivos: el productor y el comprador protegen su relación de largo plazo, porque es mejor que las alternativas, con compradores desconocidos. El impacto directo se debe, en parte, a ventajas para hacer valer contratos. En muchas situaciones, incluso, el comprador puede retener el monto adeudado del préstamo antes de pagar por el producto. Además, se generan economías de ámbito (*economies of scope*) para ambos, en relación con la prestación de otros productos y servicios, como la provisión de asistencia técnica (ya que a ambos les interesa mejorar la probabilidad de éxito de la cosecha). Estos impactos directos usualmente están asociados, sin embargo, con un producto o cultivo específico.

G. La condición de sujeto de crédito

En el caso del impacto **indirecto**, lo que va a influir sobre la condición de sujeto de crédito del productor son los elementos del contrato mismo. Es decir, los términos y condiciones del contrato de alguna manera crean la condición de sujeto de crédito, donde no existía, o mejoran la condición de sujeto de crédito, cuando ésta ya existía, al menos de una manera latente.

¿En qué consiste la condición de sujeto de crédito (**CoSuCre**) = *creditworthiness*)? Existe, desde luego, una condición de sujeto de crédito **básica**, fundamentada en la capacidad o voluntad de pago objetivas, en la realidad de aquel productor. Se fundamenta en circunstancias concretas, pero no es fácilmente observable. Si la información no fuera costosa, cualquiera la podría ver pero, aunque es objetiva y cierta y genera una demanda legítima de crédito, está oculta por una cierta opacidad. Esta CoSuCre básica, esta condición fundamental de capacidad y voluntad de pago está ahí, tras una neblina que hay que comenzar a quitar del camino para poderla ver.

La CoSuCre básica depende, por una parte, de la **capacidad de pago,** que está determinada por las oportunidades, la diligencia y el comportamiento del productor, los que influyen sobre la rentabilidad y el riesgo (idiosincrásico) de sus acciones. También depende del estado de la naturaleza, de si llovió o si no llovió, lo que determina su exposición al riesgo sistémico. Su capacidad de pago depende también de su riqueza tangible e intangible, lo que le permite usar activos para cancelar deudas, e incluso de su acceso a otras fuentes de liquidez, por ejemplo, las remesas.

Por otra parte, la **voluntad de pago** depende de la honestidad del deudor, de su deseo de mantener una buena reputación (o historia crediticia) y, sobre todo, de los incentivos que tenga para conservar la relación con el acreedor, en el largo plazo. Estos incentivos nacen tradicionalmente del temor a perder el bien (activo) otorgado en garantía y nacen, con las microfinanzas y con las nuevas tecnologías

para evaluar la CoSuCre, del valor de las relaciones entre los participantes en la transacción financiera (valor que depende, a la vez, de la calidad del servicio y del horizonte que tenga la relación).

Si bien se reconoce que los incentivos de pago están, en todos los casos, altamente correlacionados con el valor para el cliente de la relación con el intermediario financiero, la nueva visión sugiere que el **valor de la relación** con el acopiador institucional, como en el caso de Hortifruti, puede jugar el mismo papel, porque el productor quiere quedarle bien al comprador, porque valora la relación, y este incentivo es reconocido por el acreedor potencial, quien se siente menos incómodo para prestar en este caso. Como dice Mark Wenner (Capítulo 2), la zona de comodidad del acreedor se amplía y su disposición a prestar aumenta.

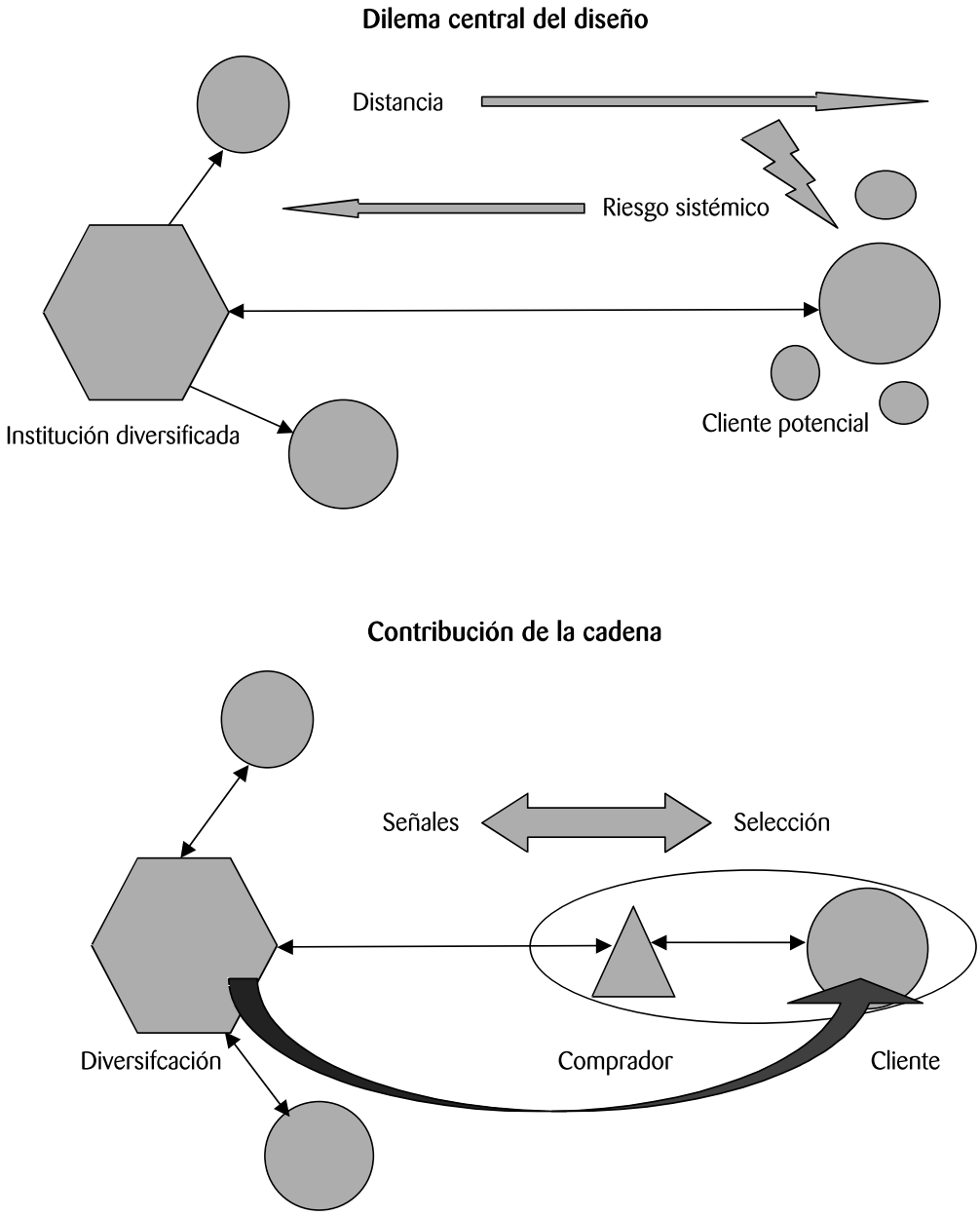
Contar con esta condición de sujeto de crédito básica no es suficiente, sin embargo, porque existe la opacidad de la información. Mientras el acreedor no vea la CoSuCre básica, es como si ésta no existiese. Alguien no es sujeto de crédito hasta que algún otro no lo certifique como tal. Por más de que uno sepa perfectamente bien que tiene la capacidad y la voluntad de pago, alguien más la tiene que ver para que aparezca un acreedor potencial.

Este ver la CoSuCre desde afuera es una **evaluación** subjetiva. Se trata de una evaluación fundamentada, sin embargo, en las características de la tecnología de crédito, en la capacidad de la tecnología de crédito para seleccionar los clientes (*screening*), para saber quiénes pagarán, quiénes no pagarán, cuánto puedo prestarles, para observar suficientemente qué están haciendo con los fondos (*monitoring*), cómo diseño el monto del préstamo, el plan de amortización y otras condiciones (*contract design*), para que el deudor pueda realmente cumplir, y así sucesivamente, hasta recuperar los fondos en caso de mora (*contract enforcement*). De la calidad de la tecnología de crédito depende la capacidad del acreedor de ver la CoSuCre básica.

Entonces, necesitamos que la condición de sujeto de crédito básica sea **reconocida** por el acreedor, pero para el acreedor es muy costoso reconocerla. En este proceso, ayuda si el cliente colabora haciendo la CoSuCre más visible, revelándola con una serie de señales. Esta **revelación** hace que la creación de la condición de sujeto de crédito sea, en efecto, un proyecto conjunto entre acreedor y deudor donde, a partir de una condición básica, el acreedor aprende a reconocerla y el deudor busca las formas de demostrarla (**CoSuCre reconocida y revelada**).

Ambos contratantes tienen **incentivos** para participar en este proceso de creación de la condición de sujeto de crédito si existe el potencial de una relación de largo plazo, porque los clientes antiguos son mejores, más fáciles de ver que los clientes potenciales desconocidos. Ambos contratantes tienen incentivos para invertir en el costo hundido de aprender a conocerse y a compartir riesgos. En resumen, la condición de sujeto de crédito nace y la transacción tiene lugar cuando existe un buen proyecto, con elevada probabilidad de éxito (CoSuCre básica), que el acreedor puede apreciar (CoSuCre reconocida) y que el deudor puede demostrar (CoSuCre revelada).

Diagrama 3.2 **Diseño de un sistema de finanzas rurales**



FUENTE: Claudio González-Vega, presentación en el Seminario.

H. Información y riesgo sistémico: proximidad y diversificación

Esto me lleva a una breve disgresión, sobre cuál es el dilema central en el diseño de un sistema de finanzas rurales. Es una pregunta que Isabel Cruz correctamente hacía esta mañana: ¿bueno, y cómo diseñamos? En el diseño de un sistema de intermediación rural hay dos fuerzas que se contraponen. Por un lado están las ventajas de la **proximidad**, de conocer, estar ahí, ver, desarrollar confianza. Es decir, una menor distancia es esencial para poder reducir los costos de crear la condición de sujeto de crédito. Por otro lado, conforme nos aproximamos al cliente, ya sea geográficamente o en cuanto

a sector de actividad económica, si bien es más fácil (barato) prestar –por las ventajas de información e incentivos– también, conforme la clientela se vuelve más local o más concentrada en un sector dado, más vulnerable al riesgo sistémico se vuelve la cartera de crédito.

En efecto, una plaga local, una inundación o la caída del precio de un producto en que la comunidad está muy especializada afectan los ingresos y la capacidad de pago del conjunto de deudores (riesgo sistémico). Al nivel local no existe posibilidad alguna de diversificar este riesgo. ¿Entonces, cómo hacemos para diseñar un sistema? Si nos acercamos al cliente mejoramos la proximidad, pero nos exponemos a un riesgo sistémico mayor, como se ilustra en la parte superior del Diagrama 3.2. Si nos alejamos, ya no lo vemos tan bien; la niebla entre la institución diversificada y el cliente potencial es mucha. Al alejarnos, sin embargo, podemos diversificar y romper la covarianza entre los resultados. Este es el reto en el diseño y existen varias soluciones, ninguna de ellas perfecta; no hay una única solución.

La solución de que estamos hablando aquí es un diseño en el que aparece un **tercero**. Este tercero es el comprador institucional, tal como un centro de acopio de la cadena de supermercados. Este tercero puede jugar uno de dos papeles diferentes como instrumento para mejorar la oferta de crédito rural. Primero, en la perspectiva tradicional, el banco le otorga un préstamo al comprador institucional y, luego, el comprador le hace un adelanto (préstamo) al productor (como Wenner describe en el Capítulo 2). Es decir, el comprador institucional se convierte en un minorista (*retailer*) de préstamos para el banco, el que actúa como mayorista (*wholesaler*). Esto reduce los costos de transacciones del banco (que tiene que hacer una sola operación) y sus riesgos (porque el banco involucra activos –tangibles e intangibles– del comprador institucional en la garantía). Se presume que los costos de seleccionar a los clientes son menores para el comprador institucional, por sus ventajas de información acerca del sector y de la actividad, y que éste posee ventajas en inducir incentivos de pago. Esta es la visión tradicional sobre cómo incorporar a algunos actores de las cadenas en el financiamiento de la agricultura.

Esta versión tradicional del diseño tiene, sin embargo, una debilidad fundamental. Tanto el comprador como el productor están –los dos– en un mismo ámbito de incidencia del riesgo sistémico. Si disminuyen los precios del café, por ejemplo, el productor de café y el coyote que compra el café en la zona o la cooperativa que lo procesa, todos al mismo tiempo, estarán en problemas. Esta correlación hace que no se pueda desarrollar bien una intermediación financiera que, en esta etapa, esté basada únicamente en esta relación entre los dos protagonistas. Tiene que haber diversificación y esto requiere que, quien esté prestándole al productor, sea un intermediario con transacciones en ámbitos donde los resultados no sean covariantes. Se requiere la diversificación de la cartera.

Segundo, en la nueva perspectiva desarrollada aquí, el banco (un intermediario diversificado) le presta directamente al productor. La opacidad de la información en una conexión directa entre acreedor y deudor seguiría siendo excesiva pero, en este nuevo diseño, la niebla se diluye porque el banco le presta al productor *gracias a que* el comprador institucional ha hecho de previo una selección, ha señalado quién es un productor estrella. Para establecer la condición de sujeto de crédito, el banco no

ha investigado exclusivamente al productor; le pone especial atención a la señal que significa su incorporación a la cadena. Para evaluar sus riesgos, el banco estudia las relaciones en la cadena, como indicaba Shwedel en el Capítulo 1.

Es decir, lo que el banco observa es el comportamiento del comprador institucional (como en el caso de Hortifruti) y, de este comportamiento, infiere la condición de sujeto de crédito del productor. En este segundo diseño, se trata de una **selección delegada** de los deudores, donde el contrato –explícito o implícito– que vincula al comprador institucional y al productor es la **señal** que le dice al acreedor: puede prestar, porque aquí hay algo que vale la pena; aquí está la verificación de la capacidad y la voluntad de pago de este productor, porque al comprador institucional le interesa vincularse con productores eficientes y responsables. Si no tuviese capacidad de cumplir, el comprador institucional no lo hubiese seleccionado como productor estrella. Porque no quiere quedar mal, ya que valora la relación que ha logrado establecer con el comprador, el productor siempre cumplirá sus contratos: tiene voluntad de pago.

En la visión tradicional sobre el papel de las cadenas de valor en el financiamiento de los productores (sobre los supermercados, en particular), esperaríamos que el supermercado fuese fuente de crédito para sus productores suplidores, ya sea con recursos propios, ya sea con fondos de un banco. De seguir este enfoque, gobiernos y donantes buscarían aumentar la capacidad de endeudamiento del supermercado, para fortalecer esta relación.

En la nueva visión, esperaríamos que el contrato del productor, aunque fuera solamente un contrato implícito, con la cadena de supermercados impulse y amplíe la condición de sujeto de crédito del productor con otros agentes financieros, de afuera de la cadena (véase la parte inferior del Diagrama 3.2). De seguir este segundo diseño, gobiernos y donantes buscarían fortalecer, por un lado, las relaciones de los productores con compradores institucionales (por ejemplo, mediante apoyos a la oferta de servicios no financieros) y, por otro, la intermediación financiera institucional. El fortalecimiento de la intermediación financiera generaría, a su vez, una multitud de ventajas adicionales, más allá de aumentar la oferta de otros servicios financieros, los que la cadena de supermercados no puede ofrecer porque no cuenta ni con los fondos ni con las ventajas comparativas ni con las oportunidades de diversificación de la cartera.

I. Relaciones de largo plazo

En el proceso se generan redes de **incentivos compatibles**. Estos contratos entre productores-suplidores y los compradores institucionales son nexos de compromisos complejos, en los que ambas partes invierten, con una perspectiva de largo plazo. En el proceso hay intercambios de información, en ambas direcciones. El comprador institucional le transmite conocimientos al productor, para que pueda cumplir con las prácticas y normas de calidad que se le piden. A su vez, se da la adquisición de información por parte del comprador institucional, la que requiere para establecer los atributos del productor, para ver si es un productor estrella o no. Igualmente, tienen lugar inversiones recíprocas

en capital físico. El productor invierte en irrigación o invernaderos, en la expectativa de que tiene un mercado garantizado, y el comprador institucional invierte en bodegas cercanas al productor, en la expectativa de que tiene el acopio asegurado.

En particular, las inversiones del productor son riesgosas; si le va mal, pone en peligro la continuidad de su consumo (*consumption smoothing*). Con frecuencia, el productor pequeño o mediano se resiste a hacer estas inversiones; los productores son conservadores –más que los bancos– y no quieren innovar, a menos de que existan ciertas seguridades. El contar con un mercado asegurado ayuda; pero si pueden usar al sistema financiero para manejar sus reservas de precaución (depósitos o remesas) o para lograr préstamos de emergencia, van a estar más dispuestos a participar en la cadena moderna, generando externalidades y alimentando los círculos virtuosos.

El comprador institucional se enfrenta al mismo problema que cualquier acreedor: accede solo a **información asimétrica**. ¿Quién será el productor que puede convertirse en productor estrella? ¿Quién será el que va a quedar bien? Por esta razón, el comprador tiene costos de búsqueda, costos de selección y costos de seguimiento, debe invertir en intentos de retención y buscará la repetición de transacciones con los productores de una lista preferida. El comprador se involucra en estas acciones e incurre en estos costos porque no le gusta estar buscando, con información imperfecta, y porque, cuando le quedan mal y un productor no le sirve, tiene que ir a buscar otro, con igual o mayor incertidumbre, y así sucesivamente.

Por eso, el comprador institucional prefiere desarrollar **relaciones estables**. Este ejercicio es difícil porque, en esa búsqueda, el comprador tiene que encontrar información sobre atributos que no son directamente observables. No se trata del tamaño de la finca, no se trata de cuántos hijos tiene el productor, no se trata del nivel de educación de la esposa. Se trata de iniciativa, responsabilidad, destrezas, disciplina, buena actitud, experiencia, motivación a cambiar, capacidad de respuesta, liderazgo y creatividad. Estos son atributos que no se ven fácilmente. Estas son características que no se pueden usar en un método de *credit scoring*, porque no son cuantificables. Estos atributos están poco correlacionados con el tamaño del productor, lo que les abre la puerta a productores pequeños y medianos que puedan dar el salto.

Esta evaluación le cuesta mucho hacerla al acreedor que está lejos. A la vez, un comprador institucional como Hortifruti lo tiene que hacer para poder desarrollar su lista preferida y garantizar su oferta sostenida de producto con las características esperadas por el consumidor. Una vez que el comprador lo hizo, sin embargo, si el acreedor tiene confianza en el comprador institucional, en Hortifruti, por ejemplo, va a decir "mirá, a ese productor le está comprando Hortifruti; le está comprando a Juan, pero no a Pedro; Juan debe tener algunas características, algunos atributos no observables, que así como lo hacen buen suplidor de Hortifruti también lo harían un buen pagador". Esto es lo que llamo **selección delegada (*delegated screening*)**.

Para que el productor con las características apropiadas tome riesgos (véase la parte inferior en el Diagrama 3.2), se necesita intermediación financiera, que le permita manejar sus reservas de precaución

y especulación, que le permita recibir remesas para incrementar su capital de trabajo o hacerle frente a emergencias. Para que el productor con las características apropiadas pueda dar el salto, necesita invertir en capital físico. Si este capital muestra indivisibilidades importantes, el productor necesita crédito de inversión. Este tipo de crédito solo lo va a encontrar en un intermediario financiero institucional. Difícilmente lo va a recibir de otro actor en su misma cadena.

El comprador institucional es la cadena de supermercados, el Hortifruti de este mundo, que busca información para hacer su lista, genera su lista, no quiere perder a la gente de su lista, les da asistencia técnica, los aconseja, les pasa información de mercado y todo esto se constituye en la señal que permite la selección delegada, donde el intermediario financiero deja que Hortifruti escoja y después va a financiar a quienes han sido señalados. Si no ocurre esto, el productor o el que todavía no ha podido incorporarse a la cadena, tiene que ver cómo financia su entrada.

En determinadas circunstancias hay problemas para financiar la entrada con recursos propios. El autofinanciamiento surge de la acumulación de ahorro (facilitado por la existencia de facilidades de depósito convenientes y seguras) y de transferencias intrafamiliares (facilitadas por mecanismos de remesas). Cuando el riesgo es muy elevado, la entrada depende de tener acceso a instrumentos para mitigar los efectos de eventos adversos. Cuando la inversión es muy elevada, la barrera de entrada es la falta de acceso al crédito de largo plazo. En todas estas tareas ayudan los otros servicios financieros: los depósitos, las remesas y el manejo de la liquidez. La posibilidad de mejorar la oferta de estos servicios con el fortalecimiento de la intermediación financiera le da una enorme ventaja al nuevo enfoque sobre el tradicional.

J. El entorno importa

Como parte del estudio de Hortifruti, fuimos a Nicaragua, fuimos a Honduras, estuvimos en Costa Rica, desde La Irma hasta Talamanca, visitando a productores que seleccionamos nosotros mismos, de una lista de suplidores de Hortifruti, a fin de verificar nuestra intuición. Planteamos primero la hipótesis de que la cadena de supermercados es una fuente de crédito. ¿Se verificó la hipótesis o no? La respuesta es no. Los supermercados no financian a los agricultores, como política institucional. A veces lo hacen, en casos excepcionales, cuando ya no hay más remedio, y entonces adelantan algunos insumos, pero esto es poco usual.

En nuestra muestra no encontramos un solo productor que hubiera sido financiado por Hortifruti mismo y ¿por qué? Porque esta cadena estaba creciendo, porque la Corporación de Supermercados Unidos, a la cual pertenece Hortifruti, necesitaba todo el dinero posible para financiar sus nuevas tiendas, entre otros aspectos. Una cadena dinámica tiene fuertes demandas internas de liquidez. Entre más dinámica, menos va a disponer de liquidez excedente para financiar préstamos entre actores de la misma cadena. Además, envuelta en un proceso complejo de competencia, las ventajas comparativas de la corporación están en el mercadeo, no en el financiamiento.

La nueva perspectiva, la hipótesis dos, propone que los suplidores de la cadena de supermercados mejoran su condición de sujetos de crédito gracias a la existencia de las relaciones contractuales con el comprador institucional. Estas relaciones contractuales implican varias dimensiones, capaces de limitar los riesgos enfrentados por el acreedor. El riesgo de mercado se reduce con la garantía de volumen de ventas implícita en la relación con el comprador institucional. Esta relación también reduce el riesgo de precio y, por la continuidad de las ventas a la cadena de supermercados a lo largo del año, reduce los riesgos de falta de liquidez del productor. Gracias a un plan de siembra y ventas escalonadas, conforme a instrucciones del comprador institucional, el productor tiene liquidez todo el año. Con la asistencia técnica, información de mercado y otros servicios no financieros prestados por la cadena de supermercados se reducen los riesgos de productividad, los riesgos ambientales y los riesgos de rechazos por baja calidad, al mismo tiempo que se extienden los horizontes, aumenta la inversión y se promueve la innovación.

Al respecto, en Centroamérica, en particular en Costa Rica, encontramos evidencia prometedora que apoya estas hipótesis. Aunque el ejercicio no fue de suficientemente sistemático como para afirmar de manera concluyente que la hipótesis dos siempre se cumple, encontramos que la relación del productor con la cadena de supermercados sí ha contribuido a fortalecer su condición de sujeto de crédito. Las confesiones de algunos banqueros esta mañana corroboran esta perspectiva, acerca de que los contratos implícitos permiten estas transacciones.

Presentaré de forma breve algunos hallazgos: lo más sorprendente en ir a buscar y entrevistar suplidores de Hortifruti fue la tremenda heterogeneidad de los mismos y el hecho de que no son las características que se observan con facilidad las que importaron. Los tamaños de los productores importan relativamente poco; en Costa Rica, el tamaño promedio de tierra sembrada por un suplidor de Hortifruti era nueve hectáreas. Éste no es un productor enorme en ninguna parte del mundo y había unos mucho más pequeños. Había incluso productores que no tenían tierra como dueños ni siquiera y que alquilaron tierra para poder cumplir con el contrato con Hortifruti. Sin tener tierra, algún intermediario financiero les prestó solo con un alquiler (y el contrato). No se necesitó ninguna tierra que hipotecar; tan solo con la existencia del contrato verbal con Hortifruti, se estableció la condición de sujeto de crédito.

Desde luego, las asociaciones de productores ayudan mucho. Es impresionante ver, por ejemplo, en Talamanca (una reserva indígena) cómo los productores cambiaron de cultivo, mejoraron la calidad de lo que hacían en las cosas que hacían, se especializaron en cosas que hacían bien y a la vez diversificaron para atender una demanda amplia de Hortifruti. Los montos de crédito involucrados son manejables con este tipo de tecnología financiera. El máximo monto de préstamo, en promedio, que en algún momento en su vida uno de estos agricultores costarricenses había recibido era 16 mil dólares, proveniente de bancos, de cooperativas, de quienes los estuvieran financiando.

No se encontró tanto agricultor con acceso a financiamiento en Honduras, ni tampoco en Nicaragua, en parte porque los consumidores todavía no son tan exigentes en esos países, en parte porque los productores están menos preparados para modernizarse, en parte porque los costos de transacciones

son enormes y, sobre todo, porque los sistemas financieros son muy distintos. En Honduras, en particular, la injerencia política en el sistema financiero había hecho muy difícil que los bancos se quisieran quedar ahí, financiando el crédito agropecuario. La condonación de deudas había creado efectos demostración muy negativos, como los que señaló Tiffen (Capítulo 2). Así, diferencias en las condiciones iniciales de cada país tendrán influencia en la medida en que este segundo enfoque pueda ponerse en práctica.

En conclusión, hay muchos caminos para expandir la oferta de servicios financieros en las áreas rurales; éste es uno. No es una solución para todos los agricultores; lo es solo para los que estén preparados y puedan incorporarse a la cadena. Como decía Mark Wenner esta mañana (Capítulo 2), dimensiones no financieras son obstáculos más importantes que no tener acceso al crédito, pero no tenerlo pudiera ser un obstáculo para los que sí están preparados.

Pero aun si no todos los productores pequeños y medianos entran en este esquema, las externalidades que se generan benefician a muchos más, a los que comienzan a imitar la modernidad y a los que logran acceso a los servicios financieros, cuando éstos se expanden, porque para llegarle a algunos pocos productores las entidades financieras comienzan a interesarse en segmentos del mercado adonde del todo antes no necesariamente iban.

Para para que todo esto se logre, sin embargo, se necesita una colaboración implícita-explícita entre la cadena y el banco, simplemente a través de la credibilidad de las señales o a través de una alianza explícita, donde ambos comparten riesgos como, por ejemplo, les va a explicar don Jorge Cavallini, entre Banco de San José y Hortifruti (Capítulo 4). Muchas gracias.

4 Modelos de financiamiento de las cadenas agrícolas de valor

Jorge Cavallini, Carlos Melosevich, Célimo Soto,
Juan Arrieta, Raúl Romero y Rubén Chávez

En este capítulo se le da una amplia cobertura a una serie de operadores en las cadenas agrícolas de valor de muchos países de América Latina. Se trata no solo de diversos tipos de actores (productores, procesadores, transportistas, distribuidores, entre otros), sino también de ejemplos de los diversos modelos de financiamiento. Los mismos operadores explican los antecedentes de su empresa, la manera en que se relacionan con una o más cadenas agrícolas de valor y la forma en que éstas se han convertido en un canal para llevar los servicios financieros hasta distintos actores, o para facilitar el acceso a financiamiento.

A. Hortifruti

Jorge Cavallini

En esta sección primero se hace una pequeña reseña de la empresa, luego se explica el Programa Tierra Fértil y por último se dan varios ejemplos de modelos de financiamiento y se ofrecen algunas enseñanzas y conclusiones que la empresa ha obtenido de la aplicación de este modelo.

1. Antecedentes de la empresa

A inicios del 2006 se concretó una alianza entre el Grupo Uribe de Costa Rica, el grupo guatemalteco Paiz y Wal-Mart conformando Wal-Mart Centroamérica, con un total de 335 tiendas, US$1.8 miles de millones en ventas, 20,000 colaboradores y más de 7,000 proveedores, de los cuales el 70 por ciento son micro, pequeñas y medianas empresas. Wal-Mart Centroamérica tiene dos brazos: el de supermercados o detallista y el brazo de desarrollo agroindustrial, que es al que pertenece Hortifruti, junto con otras empresas cárnicas y de marca privada que tienen la misión de garantizarle al detallista la oferta de productos frescos.

Cuando Hortifruti inicia sus labores allá por los años 1970, se encuentra un mercado en evolución; productos frescos que en ese momento son clave para diferenciarse del resto de las cadenas; un

consumidor que busca variedad y una oferta estable y con el requisito de que lo que va a consumir en su hogar tiene que ser seguro alimenticiamente hablando, inocuo y tiene que tener estándares de calidad y de higiene.

Desde la perspectiva de prácticas agrícolas, en esos tiempos se veía en el sector hortícola que el avance era lento. Se trataba de un sector muy fragmentado; cualquier agricultor sembraba hortalizas o frutas en cualquier zona del país y la tecnificación en la cadena era muy baja; mucha merma de producto, no había logística, no había inocuidad ni manera de rastrear el producto y todo esto le generaba grandes problemas de calidad y de disminución en la cosecha al agricultor, y le producía al detallista mucho faltante en ese surtido que requería el supermercado.

2. Programa Tierra Fértil

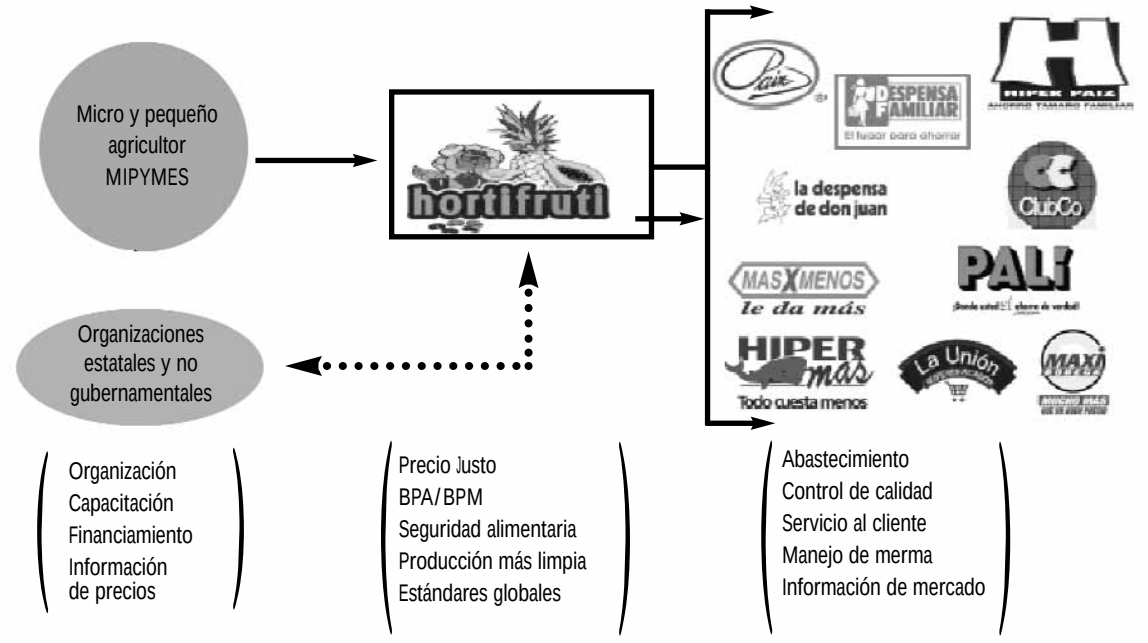
El programa Tierra Fértil es un programa de soporte técnico y aseguramiento de mercado justo, de precios justos para el pequeño y el mediano agricultor centroamericano.

Al llegar Hortifruti a cada país, se hace un estudio de la cadena de comercialización que está rigiendo, en especial en frutas y hortalizas y dependiendo del perfil del país y del tipo de producto, ya sea granos, hortalizas o frutas, es que se decide apoyar al primer eslabón de la cadena que es el productor. Dependiendo del producto y de las condiciones económicas del país es que se busca el apoyo de procesadores para que hagan todas aquellas labores de clasificación, lavado, empaque y en algunos casos, distribución.

Una vez que se tiene estudiado el esquema con el que se podría entrar a operar en el país, es que se instala el programa Tierra Fértil, que se describe en el Diagrama 4.1. En el lado derecho se observan todas la marcas y los formatos de supermercados que tiene el grupo en Centroamérica, que le dan la misión a Hortifruti de suplir de frutas, verduras y granos, todos los días de todas las semanas de todo el año de ocho de la mañana, a veces hasta 12 de la noche, sin que haya faltante en la góndola. Hortifruti tiene que salir a buscar los casi 300 productos agrícolas entre el micro y el pequeño productor agrícola y para capacitarlo se basa en las organizaciones estatales y no gubernamentales (ONG) de cada país.

Este esquema, que se empezó a probar en Costa Rica hace cerca de 30 años, ha dado magníficos resultados en Nicaragua y en Honduras, puesto que en otras cadenas de supermercados la cadena misma depende de lo que le lleve el intermediario y no logra controlar todas las variables que se observan en la parte inferior del diagrama, que sí logra controlar Hortifruti gracias al programa Tierra Fértil. El supermercado se aboca a lo que es abastecimiento de la góndola, a controlar la calidad de ese producto en la góndola, a darle servicio al consumidor que está visitándolo, manejar la merma que genera el mismo consumidor y tener algo muy importante: información de mercado hacia atrás.

Diagrama 4.1 **Modelo Tierra Fértil**



FUENTE: Jorge Cavallini, presentación en el Seminario.

Hortifruti, por su parte, se enfoca exclusivamente en generarle un precio justo al agricultor; en capacitarlo, a través de las ONG y de las organizaciones estatales, en todos los aspectos de buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, buscar una seguridad alimentaria con una producción siempre limpia, protegiendo el ambiente y en especial procurando que ese agricultor logre estándares de producción globales para dar el paso que sigue que es incorporarlo al mercado regional centroamericano para después pasarlo al mercado europeo y norteamericano. Las ONG se enfocan en organizar al agricultor, capacitarlo, buscarle el financiamiento y, muy importante, tenerlo informado de los precios que se dan en ese momento en el mercado.

El programa opera solo con pequeños y medianos agricultores, muchos de ellos a través de asociaciones de productores; en Costa Rica hay 1,633 proveedores, en Nicaragua 550 y en Honduras 350. Al agricultor se le dan los estándares de calidad de frutas y vegetales, con todas las especificaciones de tamaño, forma, color, sabor, madurez e higiene.

Algo importante es incorporar al agricultor dentro de las exigencias de seguridad alimentaria que tienen hoy día los consumidores y los accionistas que demandan seguridad laboral y protección del medio ambiente. Como resultado, existe un departamento de riesgos en Hortifruti que obliga a transferir esas exigencias del consumidor a toda la agrocadena, tanto en los puntos de venta como en Hortifruti y a nivel del agricultor. Parte de este proceso permite rastrear el producto a través de un código para saber de dónde viene, de qué zona, qué agricultor lo entregó y qué día fue cosechado.

3. Modelos de comercialización y financiamiento

En esta sección se presentan tres modelos de comercialización y financiamiento, cuyas características financieras se resumen en el Cuadro 4.1. El primero se utiliza en Costa Rica con la comercialización y financiamiento bancario de arroz. Los objetivos del programa son: (i) Lograr una mayor participación de Hortifruti en las cuotas de "desabasto" de la Corporación Nacional Arrocera, que maneja los "desabastos" de arroz y para poder tener acceso a ese arroz importado libre de arancel hay que tener también una cuota de compra local; (ii) Aumentar la disponibilidad de arroz nacional para responder a la demanda creciente de las cadenas de supermercados, en vista de la creciente expansión y la fuerte demanda; (iii) Apoyar a pequeños y medianos productores bajo el marco de responsabilidad social empresarial que iniciaron con este programa.

El esquema es sencillo: hay una proveeduría de granos que es el campo; todas las zonas productoras de arroz y frijoles de Costa Rica. Hay una serie de industrias aliadas que maquilan, procesan, limpian y empacan. Luego está Hortifruti que de manera virtual maneja el producto sin tocarlo, ya que le da una logística operativa, administra el riesgo laboral, alimentario y ambiental y una vez que el producto está en el supermercado le hace la labor de mercadeo y ventas.

Cuadro 4.1

Modelos de financiamiento de Hortifruti

Financiamiento bancario a productores de arroz	Financiamiento no bancario a productores de arroz y frijoles	Financiamiento no bancario a industriales de arroz y frijoles
1. **Hortifruti**. Garantiza compra de cosecha por medio de contrato con BAC San José.	1. **Hortifruti**. Financia al agricultor con recursos propios 30% del costo de la producción); garantiza compra de la cosecha mediante contrato; no cobra intereses (se maneja como un adelanto a la compra de la cosecha).	1. **Hortifruti**. Adelanto de pago por entrega de futura maquila; compra de equipos industriales o materia prima.
2. **BAC San José**. Financia el 60% del costo de la producción; no requiere garantía real; se requiere póliza de seguro agrícola.	2. **Casas comerciales**. Entregan insumos al productor (agroquímicos, semillas, equipos menores).	2. **Industrial**. Cancela gradualmente con proceso de maquila; contrato firmado con Hortifruti le permite acceso a crédito; se garantiza una relación comercial estable a largo plazo.
3. **Industrial**. Cancela deuda del agricultor con el banco y con casas comerciales con parte del valor de la cosecha.	3. **Agricultor**. Firma compromiso de entrega de su cosecha.	
4. **Casas comerciales**. Financian 35% del costo de producción, vía insumos.	4. **Capital de trabajo e insumos**. Son entregados al agricultor de acuerdo con el avance del cultivo.	
5. **Agricultor**. Firma compromiso de entrega de cosecha a arrocera; se convierte en sujeto de crédito del BAC San José.		

Fuente: Jorge Cavallini, presentación en el Seminario.

Como se aprecia en la primera columna del Cuadro 4.1, en el financiamiento a productores de arroz intervienen cinco actores: (i) Hortifruti, que garantiza la compra de la cosecha por medio de un contrato firmado con el banco BAC San José; (ii) el BAC San José que financia el 60 por ciento del costo de la producción; no exige garantía real y requiere nada más una póliza del seguro de cosechas; (iii) el industrial que cancela la deuda del agricultor al banco y a las casas comerciales como parte del valor de la cosecha; (iv) las casas comerciales que financian el 35 por ciento del costo de la cosecha con insumos; y (iv) el agricultor que firma un compromiso de entrega de su cosecha al industrial y se convierte en sujeto de crédito de ese banco una vez que logra pagar la deuda.

En la segunda columna se presenta un esquema de financiamiento no bancario a productores de arroz y frijoles. Con el fin de tener una cuota local, Hortifruti ha financiado a los productores de arroz con fondos propios en 30 por ciento del costo de la cosecha, sin cobro de intereses y en coordinación con las casas comerciales para que financien el 35 por ciento de la cosecha con insumos. El agricultor firma el compromiso de entregar su cosecha y recibe los insumos conforme los vaya necesitando.

Tienen también un esquema de financiamiento no bancario a industriales. Este modelo lo han usado pocas veces, pero cuando han querido innovar con empaques o con sistemas que le den un poco de diferenciación al producto, han tenido que traer equipo de fuera del país y en estos casos han debido financiar con fondos propios al industrial para que traiga el equipo. En un caso el industrial fue pagando precisamente con maquila y ya ha traído dos máquinas más con sus propios fondos, gracias a este sistema. Sin embargo, el financiamiento típico a industriales de arroz y frijol es el bancario, donde Hortifruti en la única parte en que interviene es que firma un contrato de maquila con ese industrial, el industrial se lleva el contrato al banco y el banco apoyado en ese contrato es quien le da el financiamiento de corto o largo plazo.

En Nicaragua el financiamiento es a través de varias ONG que dan apoyo al agricultor en insumos, asistencia técnica y a través de crédito. El compromiso del agricultor es tener finca, más de una hectárea y media de terreno; vivir en la finca y que exista un camino para llegar hasta ella. Se cuenta con el apoyo de USAID, a través del financiamiento a una ONG que brinda asistencia técnica y también reciben asistencia de un proyecto de la Universidad de Michigan. En Honduras trabajan en esquemas similares con la Fundación Covelo y también con el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola.

4. Conclusiones y retos

Las experiencias de Hortifruti con los encadenamientos y su financiamiento le han llevado a concluir que este modelo es un agente dinámico que promueve y facilita el cambio social en el agro centroamericano. De igual manera:

- Es posible financiar eficientemente al micro y el pequeño agricultor cuando hay alianzas transparentes entre actores con el mismo interés, con normas de calidad, con exigencias que el agricultor tiene que conocer de antemano y no cuando ya tiene el cultivo a la mitad de su proceso de crecimiento.

- El rol de las empresas en una agrocadena debe ser buscar mecanismos no tradicionales para financiar de manera oportuna y directa a ese micro y pequeño empresario.

Los retos para Hortifruti y para el programa Tierra Fértil son:

- Crear capacidad de pago para aquellos pequeños y medianos productores agrícolas que aun no son sujetos de crédito, y para esto es importante la capacitación y la unión de gobierno, ONG y Hortifruti.
- Incorporar más productores de países de la región al modelo de negocios de Hortifruti.
- Fomentar el concepto de sostenibilidad en el modelo de producción del pequeño agricultor para que esa fragilidad que le caracteriza se vaya diluyendo y se tengan empresarios agrícolas cada día más fuertes.
- Muy importante ahora que está el tema de la unión aduanera y el TLC entre Centroamérica, la República Dominicana y los Estados Unidos es eliminar barreras al comercio regional, para en el caso de Costa Rica no solo tener un mercado de cuatro y medio millones de habitantes, si no un mercado de 35 millones.

Asimismo, es importante consolidar las alianzas multisectoriales a través de agencias de cooperación internacional como la USAID y una serie de organismos internacionales e instituciones académicas y de investigación.

B. INDACO

Carlos Melosevich

La presentación sobre INDACO consta de tres partes: una primera en que se resume la evolución de la empresa y el alcance de sus actividades, luego se hace referencia a varias cadenas de valor, en particular aquellas de cacao y maní, y por el último se examina el caso de Credinka, una entidad financiera regulada propiedad del mismo consorcio agrícola.

1. Historia de la empresa

La Industria Alimentaria La Convención (INDACO) se fundó en 1994 gracias a una iniciativa empresarial de Cáritas, un órgano de promoción de la Iglesia Católica. Los socios son una serie de instituciones privadas y públicas que participan con el propósito de coadyuvar al desarrollo de la agroindustria en la región; entre los accionistas sobresalen la Municipalidad Provincial de La Convención, una asociación de productores de cacao (Aprocav) y una cooperativa de productores de café (Cooperativa Mateo Pumacahua).

Las actividades de INDACO abarcan siete grandes áreas: (i) una planta de procesamiento de lácteos; (ii) una planta para procesar alimentos extraídos que son destinados a los programas de asistencia

alimentaria del gobierno local, para lo cual tuvieron que insertar en los hábitos de cultivo de los agricultores productos como la soya y el maíz; esta planta es la segunda en su género en el Perú; (iii) una planta de alimentos balanceados, única en el país, que se dedica al procesamiento de alimentos expandidos para la industria agrícola de la región; (iv) una planta de procesamiento de embutidos y en ésta están en sociedad con otro grupo importante en la provincia que es la Central de Cooperativas COPLA, y también con la Municipalidad Provincial; (v) Una planta avícola con 35,000 aves; (vi) una planta de procesamiento de maní; (vii) por último, y a diferencia del caso de Hortifruti que tiene una alianza estratégica con un banco, en este caso INDACO es dueña de una entidad financiera, la caja rural de ahorro y crédito (CRAC) Credinka.

El área de influencia de INDACO la constituye la provincia de La Convención que es la despensa de los mercados locales y regionales para la producción de cultivos tropicales. La mayor producción es de café, con la Central de Cooperativas en cuarto lugar a nivel mundial en producción de café orgánico, y con la producción de cacao de la zona considerada parte de esos pocos países en el mundo que elaboran cacao fino. La Convención reúne alrededor de 16,000 pequeños productores agrícolas que laboran en unidades productivas familiares y producen simultáneamente varios cultivos.

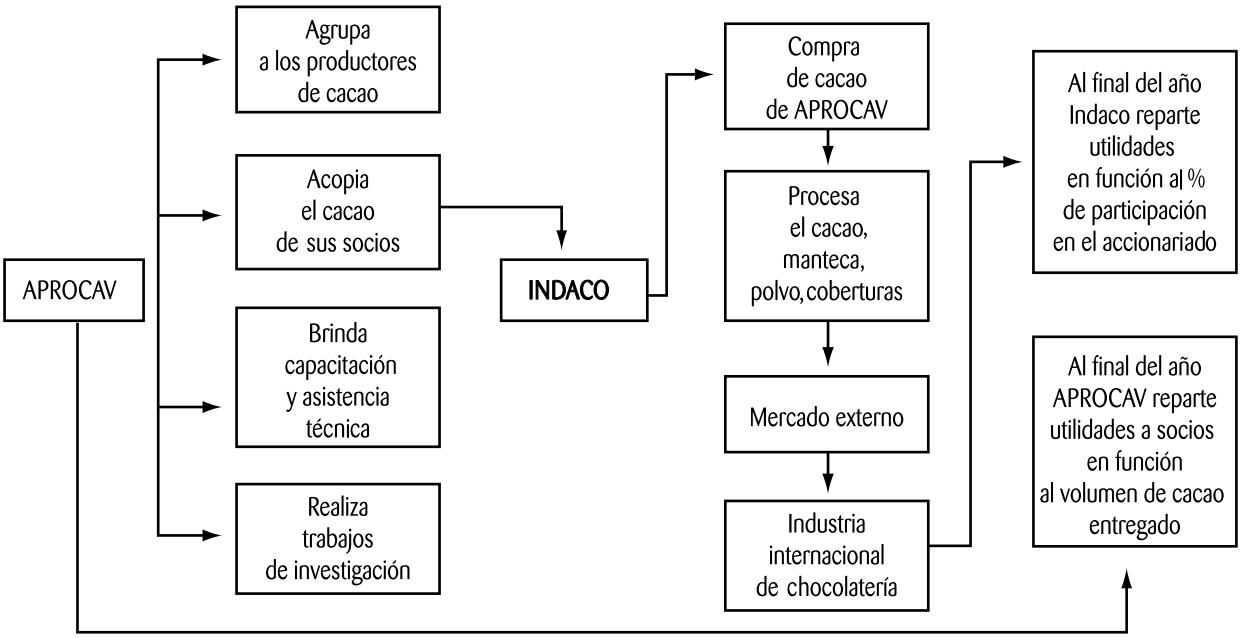
2. Cadenas de valor de cacao, maní, soya y maíz

Los pequeños productores de cacao en La Convención saben producir y cuentan con un potencial muy grande; tienen experiencia y conocimientos en la producción del cacao; poseen plantaciones con capacidad productiva para abastecer pedidos grandes de café, cacao, achiote y maní, soya y maíz; gozan de condiciones geográficas y climáticas excelentes para la producción de alta calidad.

Sin embargo, los agricultores de La Convención enfrentan una serie de problemas interrelacionados que no les permite hacer rentable y competitiva la producción y comercialización de su producción: (i) hay una desorganización comercial y productiva debido a la estructura del mercadeo en la zona. Los pequeños productores no tienen incentivos para asociarse, organizar la cosecha, el acopio y la venta al por mayor; (ii) bajos niveles de productividad; (iii) difícil acceso a la información de mercados; y (iv) falta de acceso a los mercados de mayor valor que les permitirían aprovechar la alta calidad de su producción y vender un producto procesado a nichos exigentes.

Estas mismas cadenas difieren bastante en aquellos casos en que INDACO interviene. En el Diagrama 4.2 se presenta la cadena de valor para el caso del cacao, con la participación de INDACO. Aprocad, accionista mayoritario de INDACO, agrupa a 3,500 productores de cacao; esta organización acopia, da asistencia técnica y vende el producto a INDACO para que ésta lo procese y obtenga manteca, polvo y coberturas. La planta de cacao es el proyecto de mayor envergadura que tiene INDACO con una inversión que supera el millón y medio de dólares, gracias al apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo.

Diagrama 4.2 **Cadena de valor del cacao con participación de INDACO**



FUENTE: Carlos Melosevich, presentación en el Seminario.

En el maní es igual. Ecomusa es una empresa comunal formada por nativos y agrupa a los productores de maní y acopia de ellos. En forma similar a Apropiad, brinda capacitación, asistencia técnica y realiza trabajos de investigación. Ese maní acopiado es trasladado a INDACO para su procesamiento y comercialización.

Por último, todos los agricultores, incluyendo a aquellos asociados a Procad y Ecomusa, siembran de todo en sus chacras: café, cacao, maní, soya y maíz. Toda la producción de soya y de maíz es trasladada a INDACO para ser procesada en su planta de alimentos balanceados.

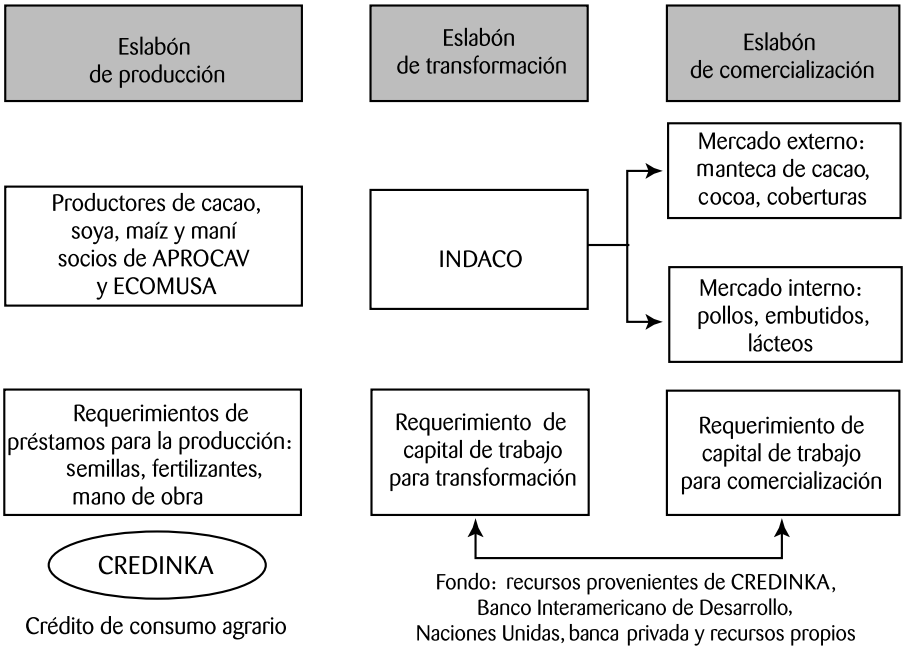
3. Credinka

Credinka es una caja rural de ahorro y crédito (CRAC) fundada en 1994 por el sector cafetalero, específicamente por la Central de Cooperativas. A los dos o tres años INDACO y Aprocav se unieron a esa caja rural y ahora constituyen el segundo grupo en importancia dentro de los accionistas de esta CRAC.

La Caja está supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros y está inmersa en el sistema financiero del Perú. Tiene un patrimonio de aproximadamente US$2 millones, lo que la ubica quinta dentro de las 12 CRAC de Perú. Tiene cuatro oficinas, 82 trabajadores, captaciones por más de US$11 millones y colocaciones de cerca de US$14 millones.

El producto de Credinka que se utiliza para financiar a los agricultores es un préstamo de consumo agrario que le otorga al productor un monto máximo de US$3,000 aproximadamente. Este crédito es avalado por la institución a la cual ellos pertenecen. Para que reciban este crédito los agricultores tienen que ser socios de Aprocav o de Ecomusa y deberá ser avalado por alguna de estas dos instituciones (véase el Diagrama 4.3).

Diagrama 4.3 **Credinka: eslabones de producción, transformación y comercialización**



FUENTE: Carlos Melosevich, presentación en el Seminario.

Los préstamos son avalados por cada una de las instituciones a las que pertenecen y son regulados con la presentación de un informe elaborado por el personal técnico de las respectivas asociaciones en el que se establece el monto a otorgarse. Antes de tener el aval, el agricultor suscribe un contrato con la asociación en el que se compromete a venderle toda su producción de cacao, soya, maní y maíz, a cambio de un precio por encima del de mercado, que premia la calidad de la producción.

Aprocav y Ecomusa venden la producción a INDACO para su transformación y comercialización. Las asociaciones finalmente cancelan el préstamo otorgado por Credkinka a los agricultores y el saldo es abonado directamente a la cuenta del agricultor en la Caja Rural.

Además, para el proceso de transformación y comercialización, INDACO tiene establecido un fondo constituido con recursos provenientes de Credinka, Naciones Unidas, el Banco Interamericano, banca privada y recursos propios.

C. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos

Célimo Soto

La descripción del papel que juega la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos (Dos Pinos) en el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor está dividida en dos partes: una primera en que se resume la evolución de la empresa y en la segunda parte se presentan varios servicios financieros, algunos suministrados por intermediarios financieros regulados con el apoyo de la Cooperativa y otros ofrecidos directamente por Dos Pinos.

1. Antecedentes

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos se fundó en 1947 y se fijaron tres objetivos que son válidos hoy: (i) vender la leche a una empresa que siendo propia les pagara un precio justo a los productores; (ii) comprar los insumos necesarios para sus fincas también en una empresa propia; (iii) y promover el desarrollo industrial y comercial de Costa Rica.

De hecho la primera actividad fue la producción de concentrados y la distribución de los mismos. La actividad propiamente láctea se inicia en 1951 con el procesamiento y venta de 400 botellas de leche diarias; ahora la producción es de un millón de litros por día. Dos Pinos tiene ventas de alrededor de US$300 millones de dólares al año; el 80 por ciento se comercializa en el mercado nacional y el 20 por ciento restante en Centroamérica, México, los Estados Unidos y el Caribe. El consumo per cápita de leche en Costa Rica es el tercero en América Latina (233 litros), muy por encima de los vecinos de Centroamérica, lo que indica una gran oportunidad de crecimiento en esa zona.

Como su nombre lo indica, la empresa está constituida como una cooperativa donde el órgano máximo es la Asamblea de Asociados que nombra un Concejo de Administración y éste elige al gerente general. Dos Pinos cuenta con siete direcciones y para los efectos de este Seminario interesan en particular dos de ellas: la Dirección de Servicio al Asociado y la Dirección Financiera, pues entre ambas se encargan del apoyo financiero al pequeño productor y al asociado en general.

Un dato que llama la atención es que el capital humano y el capital social de la empresa es costarricense; toda la tecnología, todos los técnicos, todos los trabajadores, todos los productores son nacionales. Es un esfuerzo netamente nacional que ha obtenido logros importantes en el desarrollo agrario del país.

La Cooperativa cuenta con 1,300 asociados productores, 530 asociados trabajadores y 3,000 empleados en Costa Rica y en el exterior. La mayor parte de los asociados productores son pequeños: el 61 por ciento de ellos entregan 500 litros de leche diarios o menos; solo el cinco por ciento de los asociados se pueden considerar como grandes pues producen más de 2,000 litros de leche al día.

2. Apoyo financiero

La empresa suministra a los productores todo lo necesario para la producción, como por ejemplo, alimento, equipos y tanques de enfriamiento. Asimismo, les otorga financiamiento directo e indirecto (véase el Cuadro 4.2).

Muchos de los fondos utilizados para el financiamiento de los asociados son aportados por los mismos productores y por los trabajadores a través de las aportaciones y del ahorro lo que da algunas ventajas porque no hay necesidad de ir al mercado financiero a buscar recursos. Además, Dos Pinos tiene acceso a fondos del sector cooperativo, fuentes internacionales y el sector financiero local, sin embargo, los fondos propios permiten seleccionar las mejores condiciones en el mercado.

Cuadro 4.2

Servicios financieros directos e indirectos de Dos Pinos

Financiamiento directo
1. Tarjeta Dos Pinos
• Línea de crédito revolutiva
• Comprar en los almacenes agroveterinarios y centros de servicio Dos Pinos; medio de pago a nivel nacional e internacional
• Monto máximo de crédito según la capacidad de pago del productor y el capital aportado: 22.5% del capital suscrito y pagado para gastos internos y 2.5% para compras en negocios externos a la cooperativa
• Planes de financiamiento para las compras externas a negocios de Dos Pinos con plazos y tasas de interés anual a gusto del cliente: desde una semana (0 por ciento) hasta 99 semanas (24 por ciento)
• Cortes semanales
• Cobros automáticos deducidos de la liquidación de pago de la leche
2. Financiamiento Especial
• Monto: según la capacidad de pago
• Capital de trabajo: 2 años, para compra de insumos y suministros
• Inversión: 5 años, para compra de tanques de enfriamiento, certificados de aportación, equipos de ordeño y ganado
• Proporción de la inversión: 100 por ciento si el equipo se adquiere en los almacenes de la Cooperativa
Financiamiento indirecto
• Facilita información sobre servicios del sistema financiero formal
• Recaudación de cuotas semanales deducidas de la liquidación de pago de leche
• Servicios de transferencia de fondos a la cuenta corriente del productor

FUENTE: Célimo Soto, presentación en el Seminario.

La empresa cuenta con dos grandes servicios de financiamiento directo: la tarjeta de crédito y los préstamos. La tarjeta de crédito se constituyó con dos objetivos: primero para que los asociados la pudieran usar en los 18 almacenes agroveterinarios de la empresa, lo que no solo brinda un servicio

ágil sino que también permite mayor control y menos papelería con una transacción que se hace en línea lo que reduce los costos. Además, la tarjeta también le permite al asociado ir al comercio a abastecerse de servicios o productos que no puede conseguir en los almacenes de Dos Pinos.

En cuanto a los préstamos, se les financia a los productores el capital de trabajo y también inversiones en infraestructura, como son los galerones, equipos y tanques de enfriamiento, lo que constituye propiamente el llamado financiamiento especial, que como se nota en el Cuadro 4.2, es de plazos de dos a cinco años.

La Dirección Financiera es quien establece los lineamientos que rigen el otorgamiento de crédito a asociados, considerando aspectos de plazo, límites de crédito, liquidaciones de leche, intereses y capacidad de pago. Existen también niveles de autoridad para la aprobación de los préstamos fijados por la Dirección Financiera y es ella la responsable de la adecuada administración, control y cobro de las operaciones de crédito. En esta labor se cuenta con información diaria de la situación de los préstamos otorgados por la Cooperativa.

En cuanto al financiamiento indirecto, algo que las instituciones financieras toman muy en cuenta es la recaudación que hace la empresa. Dos Pinos tiene un sistema de pago semanal a los asociados y de ahí se retiene la amortización de los préstamos o los pagos en general, cuando hay una relación contractual directa entre aquellos y las diferentes instituciones.

La Cooperativa tiene además un sistema de captación de fondos a la vista y a plazo fijo, para lo cual tiene tres oficinas propias a nivel nacional y también utiliza la red de oficinas del sistema bancario nacional.

Se ha trabajado mucho también en lo que es la tecnología, el manejo de recursos de comunicación e información. Gracias a esto hay un eficiente proceso de seguimiento y control en general de las operaciones de crédito. Dos Pinos tiene, además, un *call center* lo que permite dar rápidamente información sobre las operaciones de crédito y de captación.

D. Agromantaro

Juan Arrieta

En esta sección se presenta el caso de una empresa en la cadena de valor de un producto de vocación exportadora, como son las alcachofas, que en los últimos cinco años ha tenido un desarrollo importante y hoy concentra la atención de muchos agricultores en las zonas tradicionales de exportación de Perú así como en la sierra. Se hace referencia también a la historia de la empresa, a las características de la agricultura en la sierra peruana, la cadena de alcachofas y las características de los mercados internacionales en que opera. Por último se comenta un programa de financiamiento de la Corporación Financiera de Desarrollo.

1. Historia de la empresa

La empresa Agroindustrias del Mantaro (Agromantaro) está ubicada en la sierra central de Perú e inició operaciones en abril del 2005. Su actividad es el procesamiento de hortalizas y frutas para ser exportadas a los mercados internacionales. Tiene contratos de suministro de materia prima y asesoría técnica con sus agricultores proveedores, y tiene una línea continua para la producción de corazones y fondos de alcachofas. La planta procesadora está ubicada a 3,250 metros sobre el nivel del mar, en una zona donde hay bastante pobreza. Las áreas en producción están en los alrededores en tres valles que son el Valle de Mantaro, el Valle de Tarma y el Valle de Huánuco. El viaje en camión desde la planta en que se empaca el producto hasta el puerto El Callao debe ser de unas seis o siete horas.

El nacimiento y primeros años de la empresa toparon con un entorno favorable para el sector exportador peruano. En el último lustro, las exportaciones de Perú exhiben un crecimiento importante, sobre todo en minería, pero también en actividades agropecuarias, lo que se debe en parte a una fuerte diversificación de productos que ha tenido lugar en los últimos 10 años; los más importantes son café, espárragos y la alcachofa, esta última ya con un valor exportador de cerca de US$40 millones y la expectativa de que el monto se duplique en los próximos tres años.

2. Agricultura en la sierra peruana

La agricultura en la sierra peruana, o sea los proveedores de alcachofas de Agromantaro, se caracterizan por ser:

- Producción atomizada: parcelas inferiores a una hectárea
- productos tradicionales orientados al mercado local, de subsistencia.
- sin acceso a tecnología moderna
- bajo nivel de productividad
- carencia de financiamiento
- bajos niveles de ingreso

¿Por qué a estos empresarios se les ocurrió ir allá? Hay una ventaja competitiva en la zona: el clima permite tener cosechas buena parte del año y la duración de la vida útil de las plantaciones es mayor.

3. Mercados internacionales

¿Cuáles son las características de los mercados internacionales que tiene que enfrentar una empresa como Agromantaro que se desarrolla en lugares de extrema pobreza? Es aquí donde se presentan los dos extremos de los negocios agroindustriales de exportación:

- *Cash rich time poor*. Esta es la característica de los clientes europeos y estadounidenses: tienen dinero y no tienen tiempo para nada.

- Volumen. Requieren grandes volúmenes.
- Sofisticados y exigentes. Quieren variedad, calidad, sanidad y seguridad alimentaria.

¿Cómo cumplir con estos requerimientos de los mercados internacionales, a la vez que se tiene una base de suministro muy pobre en cuanto a sus prácticas agrícolas?

4. Cadena de valor de la alcachofa

Los productores de la sierra central entregan su producto a Agromantaro, éste los procesa y los compradores lo llevan a los mercados internacionales, y para todo esto hay que desarrollar **alianzas estratégicas** que son clave tanto hacia atrás, en relación con la oferta de producto, como hacia delante para lo relativo a la demanda.

Agromantaro llevó adelante una estrategia que se ha denominado "estrategia del clip", que es útil tener presente cuando se analice un proyecto agroindustrial de exportación. El clip que significa: la "c" de comercialización, la "l" de logística, la "i" de industrialización y la "p" de producción. En ese orden y no al revés, que es generalmente la tendencia en los países latinoamericanos: analizar los proyectos comenzando por la producción.

Los señores de Agromantaro, al comenzar con el análisis de la comercialización, se vincularon en una alianza estratégica con dos empresas, una multinacional y otra local con vínculos con productores y comercializadores en España. La multinacional les dio el soporte técnico para desarrollar una línea que estaba probada con todos los términos de seguridad alimentaria que requiere un consumidor sofisticado.

El consumidor en un supermercado europeo está pagando 100 por ciento por el valor de un producto y en el otro extremo el valor agrícola de ese producto es 20 por ciento del precio final, tal como se muestra en el Diagrama 4.4 para la cadena de valor de la alcachofa. Con frecuencia se le da atención a cómo solucionar los problemas del 20 por ciento, pero cuando se enfrenta un negocio de comercialización de productos alimenticios, se debe prestar atención al 100 por ciento. Las alianzas estratégicas son las que sirven para hacer sólidas todas las etapas. Tradicionalmente en los negocios de exportación se creía que la responsabilidad termina FOB, en el puerto de embarque. Eso era antes; hoy en día la responsabilidad es terminar en el consumidor.

La parte logística es muy importante, sobre todo con un precio del petróleo que está destinado, dicen, a llegar a US$100 el barril. No prestar atención a esto en la planificación de un negocio agrícola, de una cadena de valor, va a provocar problemas.

Cuadro 4.3

Participación de los agentes económicos en la cadena de valor de la alcachofa

Agente	Valor del producto al final de cada proceso (porcentajes)
Agrícola	20.8
Industrial	38.5
Logístico/distribución/comercialización	61.5
Consumidor	100.0

Fuente: Juan Arrieta, presentación en el Seminario.

Lo mismo en los temas de distribución y finalmente en la comercialización. Obsérvese que el 62 por ciento del precio que paga ese consumidor se invierte en logística, distribución y la parte comercial, que comprende promoción y ventas, porque hay que luchar por lo que los estadounidenses han llamado muy bien *search with the stomach* del consumidor, que es un fenómeno que se da en todas partes; es decir, no sabe con quién se está compitiendo directa o indirectamente, pero sí que tiene que captarse lo que el consumidor quiere de manera permanente.

Ahora, volviendo al 20 por ciento del suministro de materia prima, ¿qué ha hecho Agromantaro? Trabaja en zonas de producción descentralizadas, tiene condiciones climáticas que favorecen la producción y posee alianzas estratégicas con agricultores y ONG que brindan asistencia técnica, como TechnoServe y el proyecto PRA de USAID, que Anita Campion explica en el Capítulo 6. De igual manera, tiene alianzas con instituciones financieras como la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE).

5. Fuentes de financiamiento

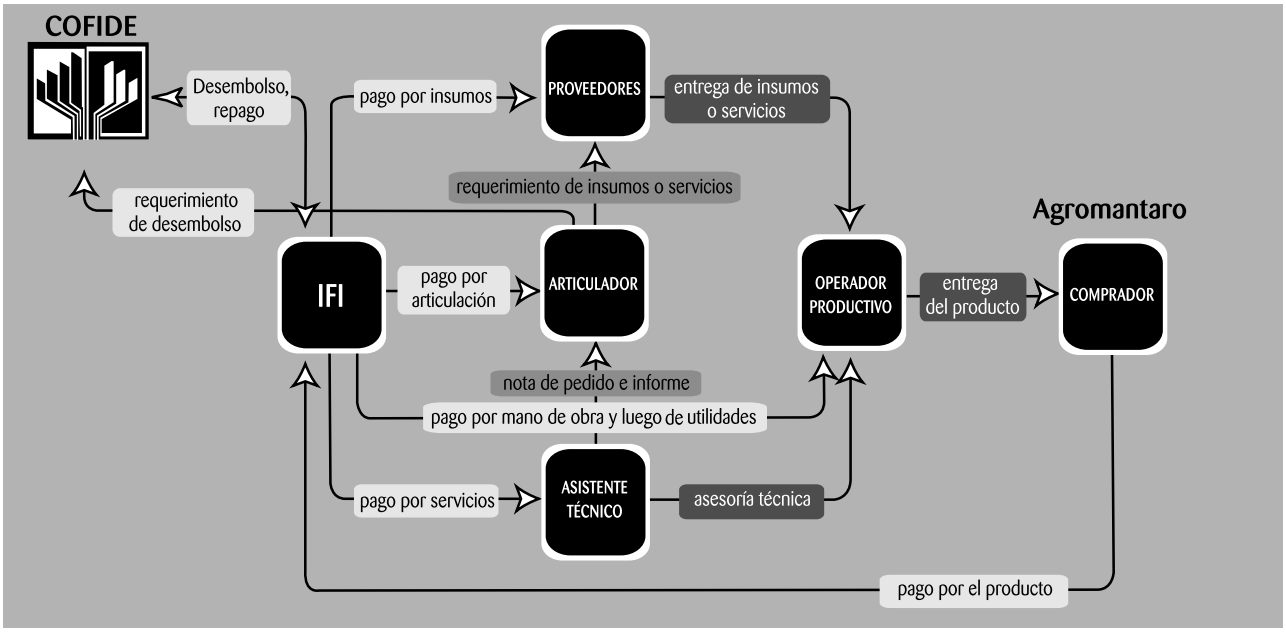
Las fuentes de financiamiento para los actores en la cadena de valor de alcachofas varían según el tipo de actor:

- A nivel logístico/distribución/comercialización:
  - Proveedores
  - Sistema bancario internacional, *factoring*
  - Accionistas
- A nivel industrial:
  - Proveedores
  - Sistema bancario local, *factoring*
  - Accionistas

- A nivel agrícola
  - Proveedores de insumos
  - COFIDE
  - Cajas Rurales

A nivel del productor agrícola, un producto interesante es el proporcionado por la Corporación Financiera de Desarrollo, específicamente el Producto Financiero Estructurado (PFE), que se exhibe en el Diagrama 4.4.

Diagrama 4.4 **COFIDE. Producto financiero estructurado**



FUENTE: Juan Arrieta, presentación en el Seminario.

El Diagrama describe en qué consiste el Producto Financiero Estructurado, que es el principal producto que está utilizando Agromantaro para asegurarse su materia prima y donde las palabras "articulador y asistencia técnica" son clave para el desarrollo de estas actividades. El producto se canaliza a través de una entidad financiera de primer piso y permite solventar de manera integral las necesidades de financiamiento de la cadena de valor, ya que considera a los proveedores de insumos, la asesoría técnica, los articuladores, el comprador (Agromantaro) y por supuesto, al operador productivo.

La empresa requiere de fuentes de financiamiento como el PFE y muchas otras, si desea crecer a la velocidad que lo viene haciendo. En la actualidad tiene tres centros de acopio, 450 hectáreas, 250 parceleros o contratos que administrar, compras de materia prima por 7,000 toneladas métricas, equivalentes a US$2 millones y un valor FOB de su producción anual terminada de US$9.6 millones. Si Agromantaro quiere cumplir con las metas establecidas en su plan de negocios para el 2006-2011,

con una expectativa de valor del producto terminado en ese último año de US$20 millones, el doble de su valor actual, necesitará mucho más financiamiento.

E. Bounty Fresh

Raúl Romero

En esta sección se examina la experiencia de Chestnut Hill Farms, una división de Bounty Fresh dedicada a la comercialización de frutas y vegetales. Se analiza su experiencia con cadenas agrícolas de valor, se enfatiza la importancia de considerar los riesgos a los que se ve expuesto un comercializador y se dan algunas sugerencias para mejorar el financiamiento del agricultor.

1. Antecedentes

Chestnut Hill Farms se dedica a la comercialización, y en algunos casos producción, de espárragos, mangos, melones y piña provenientes de Arizona, Brasil, California, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, Perú y Puerto Rico.

La base de clientes son las cadenas de supermercados en los Estados Unidos. En los últimos cuatro o cinco años la empresa también está vendiéndole al sector de frutas y vegetales procesados frescos y a cadenas de supermercados en Europa, así como a mayoristas.

El principal objetivo es añadir valor a la producción, al proceso de empaque y a la comercialización. Operan con cuatro marcas, como por ejemplo el "Melón Perfecto" y la "Piña Perfecta", con lo cual se le garantiza al consumidor final que la experiencia del consumo de ese artículo va a ser de su gusto o si no se le regresa el dinero. Además, de esta manera se salen de la comercialización de un producto genérico (*commodity*).

Para ilustrar sobre el mercado de los Estados Unidos y las perspectivas para Chestnut Hill Farms, aquél se ha incrementando en 12 por ciento desde el año 2000 a la fecha; las importaciones hoy en día comprenden el 16 por ciento del mercado de vegetales y el 44 por ciento del de frutas. El valor total de frutas y vegetales importados en el 2004 fue de US$8,300 millones.

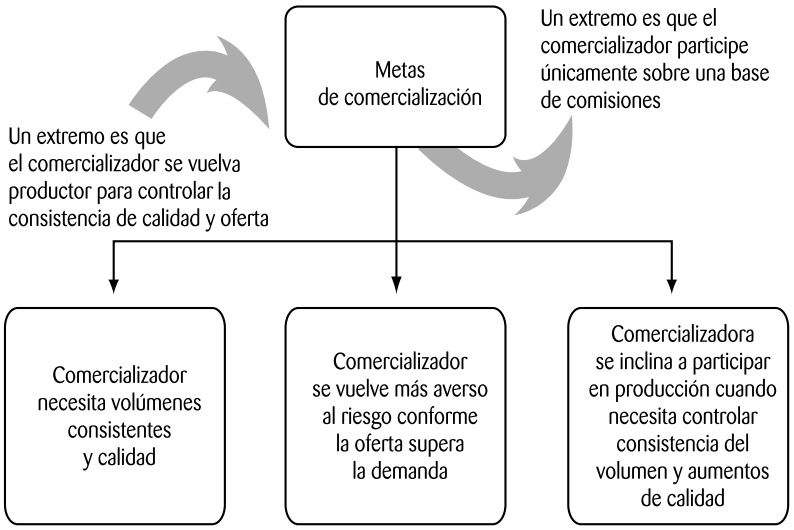
2. Riesgos

¿Cómo se puede sobrevivir en este negocio tanto tiempo? Diariamente se enfrentan amenazas en relación con variables agronómicas, el clima y la demanda del mercado, por ejemplo. Aunque visto de manera algo simplista, Chestnut Hill Farms ve los riesgos de producción y de mercado con un comportamiento en dirección opuesta. Esto es, cuando el riesgo de producción es alto, por variables climatológicas que reducen el volumen, entonces el riesgo en el mercado es bajísimo porque el precio se incrementa.

Cuando el riesgo en la producción es bajo porque hay buen clima, ningún productor es una isla de modo que todos los otros productores también tendrán buen clima y una buena cosecha, por ejemplo de piña en el mes de mayo; si un productor la tiene, los demás también la tendrán y se cumple que cuando el riesgo de producción es bajo, el riesgo de mercado es altísimo.

El dilema de los comercializadores se describe en el Diagrama 4.5. En un extremo, lado izquierdo del diagrama, para poder comercializar se debe ser productor también, controlar toda la consistencia del producto, la calidad, la sanidad y la inocuidad.

Diagrama 4.5 **Dilema de los comercializadores**



FUENTE: Raúl Romero, presentación en el Seminario.

En el otro extremo, la opción es solo ser un comercializador; ganarse solo una comisión y estar en el mercado *spot*. Desafortunadamente Chestnut Hill Farms no escogió esa ruta. Por la base de clientes que la empresa tiene, se ve en la necesidad de requerir volumen consistente y calidad resistente por el más largo período del año, por lo que se tienen que involucrar en forma parcial en la actividad agrícola.

3. Financiamiento

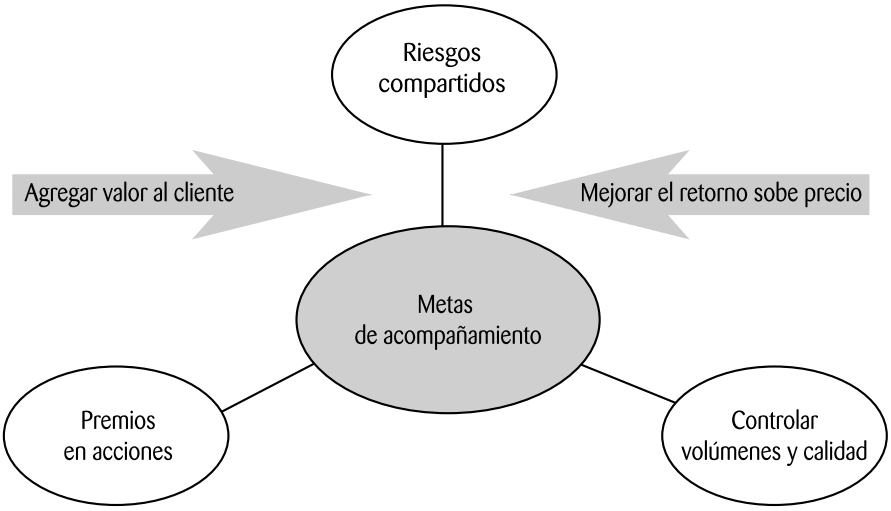
Como indicó Kevin Casas, Vicepresidente de Costa Rica en la inauguración del Seminario, el sector bancario comercial apoya a los sectores de bajo riesgo, pero el sector agrícola es uno de alto riesgo. ¿Qué le ha tocado hacer a la empresa? Un poco de todo y entre eso, participar bastante en la financiación de algunos cultivos gracias a lo cual se ha podido desarrollar en uno de los cuatro productos que comercializan, una fuente de producción sólida desde el inicio. El caso específico de la piña en Costa Rica se comenzó hace cinco años con exportaciones de uno o dos contenedores a la semana y la semana pasada se comercializaron 70 contenedores. Es importante agregar que la empresa logró este crecimiento también como resultado de que estuvo en el mercado en la época oportuna, cuando no había sobreproducción y en general con riesgos de producción y de mercado bajos.

La empresa también participa dando adelantos financieros. Antes de sembrar se hace un presupuesto y se va desembolsando en la medida en que va la siembra. Se entrega contra documentos de embarque y en el momento de buen arribo.

Chestnut Hill Farms también da insumos agrícolas; participa en inversión en equipo, en infraestructura; da materiales, pero cada caso es un análisis distinto. Cada caso tiene que ser, y de esto ya se ha hablado bastante en el seminario, una relación transparente; tiene que crearse esa señal que buscan los banqueros. Chestnut Hill Farms no es una entidad financiera, pero ha tenido que aprender a leer esas señales sobre dónde pueden y dónde tiene sentido tomar ese riesgo con el agricultor.

En cuanto al futuro, la competencia es mundial y para poder continuar en este negocio se necesita buscar las estructuras de financiamiento para seguir creciendo. Ante el vacío en el financiamiento, los comercializadores han tenido que intervenir, pero la estructura financiera futura debería ser distinta, quizá una como la que se propone en el Diagrama 4.6.

Diagrama 4.6 **Nuevas estructuras de financiamiento**



FUENTE: Raúl Romero, presentación en el Seminario.

Es un esquema en el que el comercializador y el productor trabajan en conjunto; el riesgo y el beneficio se reparten. Se ha hablado bastante en el Seminario de la era de la globalización que es algo que ha reducido el margen posible de error al mínimo. Hay que poner más atención a la producción, la logística y a los requerimientos de mercadeo para poder ser exitoso. Hay además una necesidad de ver los mercados con un enfoque de "nicho" y preguntarse: ¿qué puede hacer la empresa mejor que aquellos ya establecidos en el negocio? La competencia es ahora global; muchos países más compitiendo por el negocio al mismo tiempo; hay poca estacionalidad. Todos estos aspectos a considerar hacen aún más importante la necesidad de contar con una sólida estructura financiera.

F. UNIPRO

Rubén Chávez

La Unión Agrícola Regional de Productores de Maíz Amarillo así como de Otros Granos y Semillas (UNIPRO) está ubicada en el estado de Chihuahua, en el norte de México, en un zona muy árida. A continuación se presenta un resumen de su evolución y se explica su papel como agente "parafinanciero".

1. Antecedentes

UNIPRO tiene casi cinco años. Se integró a finales del 2001 para hacerle frente a los problemas de comercialización al desaparecer Conasupo, una empresa de comercialización propiedad del Gobierno federal, que desapareció hace diez o doce años y compraba el maíz a un precio de alrededor de US$200 por tonelada. Con el cierre de Conasupo, el productor local comenzó a competir con el extranjero y el precio bajó prácticamente de un día para otro a la mitad, esto es, US$100 la tonelada, y mucho productor local desapareció del mercado.

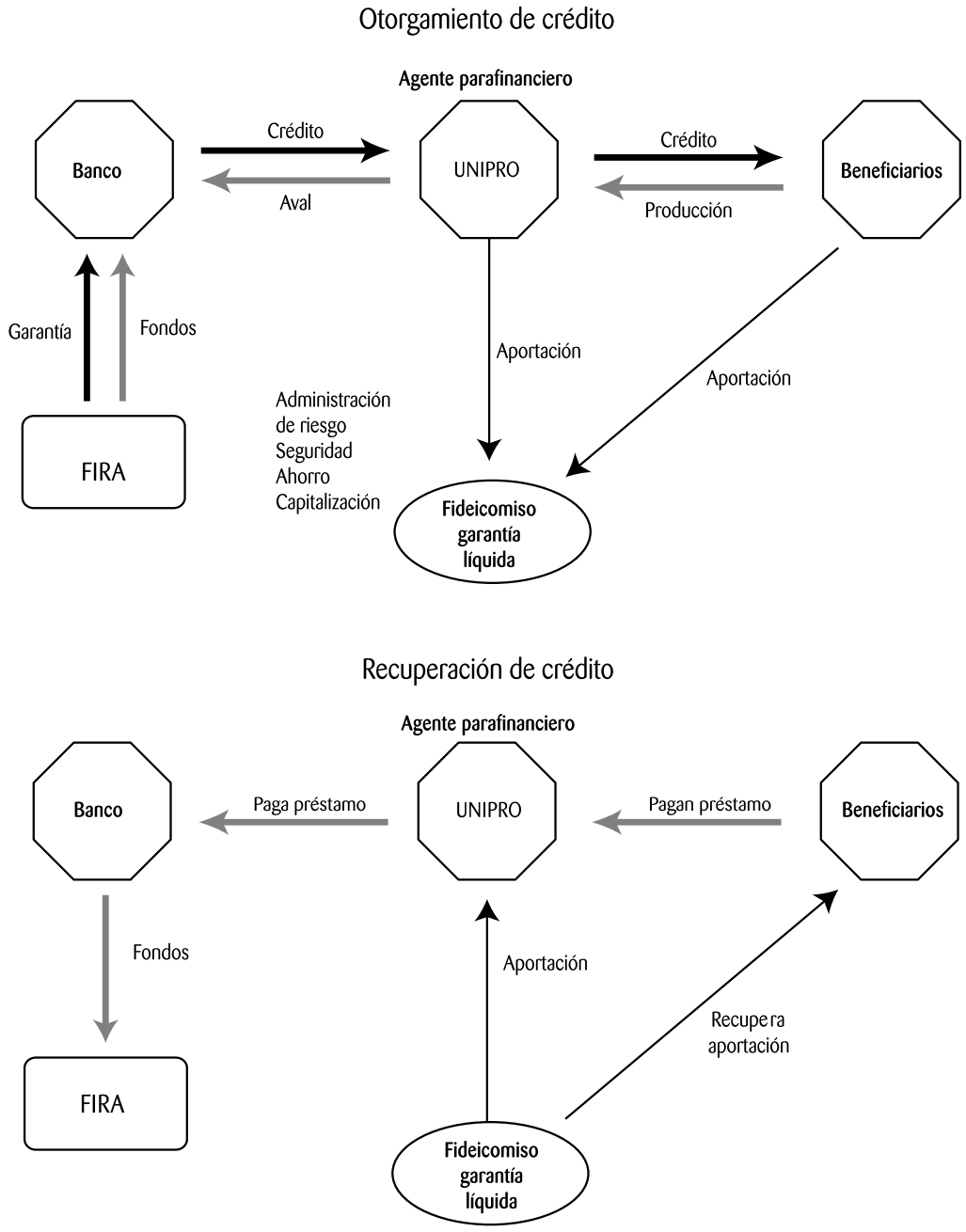
Está formada por cuatro asociaciones agrícolas de productores de maíz. Agrupa a 1,340 agricultores socios que cultivan alrededor de 36 mil hectáreas con una producción media de 300 mil toneladas de maíz por año, todo con riego por bombeo. Cuenta con una capacidad de almacenamiento de trescientas mil toneladas; sesenta y cinco mil toneladas están en bodegas propias y el resto son bodegas de los socios que se alquilan. Cuenta con dos espuelas de ferrocarril para los embarques, lo que resulta importante ya que los clientes principales se encuentran entre 600 y 1,200 kilómetros de distancia. Si el embarque se entregara por transporte terrestre, simplemente UNIPRO saldría del mercado.

2. Parafinanciera

En el 2002 se inicia la actividad como agente "parafinanciero". Es un nombre establecido por FIRA, un banco de desarrollo de segundo piso orientado al sector rural y con el cual UNIPRO trabaja en este esquema. El agente puede ser una empresa física o moral que posibilita el acceso al crédito bancario a diversos beneficiarios, con los cuales tiene establecidas relaciones de tipo mercantil o sociedad bajo condiciones de transparencia.

El objetivo de este esquema es apoyar a pequeños y medianos productores que por sus características tienen limitantes para ser acreditados por la banca, así como aprovechar las relaciones naturales y mercantiles de asociación, para fortalecer el desarrollo y las alianzas dentro de las redes de valor. La operación de un agente parafinanciero se describe en el Diagrama 4.7

Diagrama 4.7 **Esquema básico de operación parafinanciera**



FUENTE: Rubén Chávez, presentación en el Seminario.

Existen diversos tipos posibles de agentes parafinancieros, como por ejemplo:

- Industriales. Este esquema se le ofrece a los ingenios, harineras, tabacaleras, algodoneras.
- Agronegocios. Se trata de agroindustrias, proveedores de insumos, maquinaria, equipo, entre otros.

- Empresas de servicio. Pueden ser uniones y asociaciones que es donde entra UNIPRO.
- ONG y cajas de ahorro

¿Cómo opera este esquema? Primero negocia UNIPRO con FIRA una línea de crédito; luego se contacta al banco que va a servir como caja o como dispensador del dinero. FIRA le entrega al banco los recursos que le va a prestar al agente parafinanciero y luego el banco entrega el dinero y UNIPRO lo hace llegar a los beneficiarios.

FIRA otorga una garantía al banco, cuyo costo cobrará a UNIPRO. Además, parte de los socios de UNIPRO, el Consejo Directivo, avala el dinero que sale con su patrimonio familiar. Más aún, se les exige que hagan un fideicomiso con un aporte del productor y de la organización, para tener un monto equivalente al 30 por ciento del total del crédito como garantía líquida. El banco al final corre con un riesgo de alrededor del 30 por ciento del valor de la operación.

En cuanto a la recuperación, una vez que el productor paga su préstamo, UNIPRO le paga al banco, y el banco le regresa su dinero al FIRA; el fideicomiso, por otra parte, regresa la aportación que hizo la Unión y ésta le regresa la participación que puso en él el productor.

Además de los esquemas de financiamiento operados a través de FIRA, UNIPRO también ha trabajado con diferentes bancos comerciales de primer nivel, como es el caso de Banamex, Bancomer, Banorte y HSBC.

5 Entidades financieras y cadenas agrícolas de valor: esquemas innovadores

Dercí Alcantara, Enrique Martínez, Enrique Zamora,
Luis Corrales y Leonela Santa

El objetivo de este capítulo es compartir experiencias sobre cómo aprovechan los operadores financieros las cadenas agrícolas de valor para suministrar servicios de manera innovadora, ágil y a bajos costos de transacción. Al igual que en otras secciones del libro, el objetivo de esta sección es presentar los temas con un enfoque "aplicado" en el que las mismas organizaciones financieras relatan sus experiencias, los éxitos, las dificultades, y comparten lecciones y recomendaciones.

A. Banco do Brasil

Dercí Alcantara

El Banco do Brasil (BB) es el banco más grande de América Latina con más de dos siglos de historia y 70 años de apoyo a la agricultura. Cuenta con más de 14,800 sucursales y puntos de atención, 22.9 millones de clientes y activos totales por encima de los US$127,000 millones, equivalentes a un 15 por ciento de los activos totales del sistema financiero brasileño.

La cartera de crédito del Banco do Brasil es superior a los US$46,000 millones, lo que corresponde a 16 por ciento del crédito total del mercado financiero brasileño. Por actividad económica, el principal sector en la cartera de crédito del BB son los agronegocios, con una participación del 35 por ciento, seguidos por comercio al por mayor (23 por ciento), comercio al detalle (18 por ciento) y pequeñas empresas con 15 por ciento.

El resto de esta sección se divide en tres partes: la primera se refiere a los agronegocios brasileños, la segunda es sobre experiencias exitosas en esa industria en Brasil y la última sobre proyectos recientes del Banco relacionados con agrocadenas y su financiamiento.

1. Agronegocios en Brasil

El sector de actividad económica más importante en Brasil son los agronegocios, que representan un 33 por ciento del producto interno bruto (PIB), 37 por ciento de las exportaciones y aportan el 37 por ciento del empleo total.

Como se muestra en el Cuadro 5.1, Brasil es el principal o uno de los principales productores y exportadores a nivel mundial de una serie de productos agropecuarios, tales como café, jugo de naranja, azúcar, compuestos de soya, carne bovina, pollo y tabaco, entre otros.

Cuadro 5.1

Clasificación mundial de agronegocios brasileños

Principales productos	Producción	Exportación
Café	Primer lugar	Primer lugar
Jugo de naranja	Primer lugar	Primer lugar
Azúcar	Primer lugar	Primer lugar
Compuestos de soya	Segundo lugar	Primer lugar
Carne bovina	Segundo lugar	Primer lugar
Avicultura	Segundo lugar	Primer lugar
Tabaco	Segundo lugar	Primer lugar
Frutas	Tercer lugar	—
Maíz	Cuarto lugar	—

Fuente: Dercí Alcantara, exposición en el Seminario.

Igual de importante es la participación de los agronegocios brasileños en la balanza comercial de ese país: del superávit de US$45,000 millones del 2005, los agronegocios aportaron un resultado neto positivo de US$38,400 millones, equivalente a 86 por ciento del total.

2. Cadenas agrícolas exitosas

La producción agrícola de Brasil exhibe un fuerte crecimiento en los últimos 15 años y una mayor productividad: entre 1990 y 2005 la producción creció en 114 por ciento, mientras que el área cultivada en solo 23 por ciento, para llegar a un total de 47 millones de hectáreas en ese último año. La producción de carne es una de las cadenas más exitosas de la última década con incrementos en la producción del 69 por ciento (carne bovina), 107 por ciento (porcicultura) y 165 por ciento (avicultura).

Este fuerte crecimiento estuvo acompañado de importantes aumentos en el financiamiento de la inversión agrícola, que alcanzó un total de US$26,700 millones a mediados del 2006. La mitad de ese monto (US$13,600 millones) corresponde únicamente al Banco do Brasil y en algunas actividades,

como la producción de carne, el BB financia el 18 por ciento de las necesidades totales de crédito del sector.

El resultado de los mayores flujos de financiamiento fue un incremento en la producción y en las cadenas, de soya, maíz y algodón. Las agrocadenas exitosas, además, están entrelazadas, ya que el exceso de producción de soya y maíz está siendo utilizado en la producción avícola, porcícola y bovina.

Solo para dar una idea rápida del potencial de crecimiento que tiene el sector agropecuario de Brasil, el área total del país es de 851 millones de hectáreas cubiertas por bosques amazónicos (41 por ciento), pastos (26 por ciento), cultivos anuales (seis por ciento), áreas no utilizadas (12 por ciento), áreas protegidas (seis por ciento) y el resto (14 por ciento) que corresponde a cultivos permanentes, bosques cultivados, ciudades, lagos, caminos y otros usos. Estas cifras indican que se puede duplicar o triplicar la producción, en particular en el área de granos.

Algunas características de la agricultura de Brasil y de su financiamiento se describen a continuación:

i. *Agricultura de pequeño propietario*. Los pequeños propietarios, las familias, producen alrededor del 30 por ciento de la producción agropecuaria brasileña, con casos extremos como el de la mandioca, con una participación del 84 por ciento, tal como se aprecia en el Cuadro 5.2.

Cuadro 5.2

Pequeños productores agrícolas brasileños.
Participación en la producción y financiamiento del BB

Aporte de los pequeños propietarios agrícolas a la producción agrícola		Financiamiento del Banco do Brasil a los pequeños propietarios agrícolas	
Actividad	Participación (porcentajes)	Año	Cartera de crédito (US$ miles de millones)
Mandioca	84	2000-2001	0.6
Frijoles	67	2001-2002	0.7
Leche	52	2002-2003	1.1
Maíz	49	2003-2004	1.7
Avicultura y huevos	40	2004-2005	2.1
Porcicultura	58	2005-2006	2.9

Fuente: Dercí Alcantara, presentación en el Seminario.

Hasta el 2002, el Banco do Brasil atendía 660,000 pequeñas familias agricultoras; alianzas para la introducción de productos financieros simplificados les permitió pasar en el 2005 la meta del millón de familias atendidas, con una cartera de crédito de US$2,900 millones.

Uno de los productos financieros es una renovada tarjeta de crédito, como parte del Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar. El Banco ha emitido más de 500,000 tarjetas

de crédito, sin costo alguno para las familias. El pequeño propietario puede retirar dinero de un cajero automático o hacer compras en un almacén de insumos agrícolas. El siguiente paso que debe dar el Banco do Brasil es agregarle un instrumento más a la tarjeta –el préstamo– de forma tal que el cliente firmaría un único contrato y a través de los cajeros automáticos puede recibir los desembolsos de su préstamo.

Se trata de importantes esfuerzos de inclusión social, con distribución del ingreso. El BB participa en estos programas a la vez que mantiene una cartera sana: en los últimos cinco años las pérdidas en la cartera de pequeño propietario están por debajo del uno por ciento; la mejor cartera del Banco.

ii. *Nota de producto rural*. El CPR (por sus siglas en portugués), es un complemento estatal para los préstamos para agronegocios. Se trata de un préstamo sin subsidios otorgado a tasas de interés de mercado contra una nota emitida por los productores rurales y sus cooperativas que los compromete a entregar en una fecha futura una cantidad de producto o un pago equivalente. El Banco do Brasil manejó US$2,300 millones en CPR durante el 2005.

iii. *Comercio electrónico*. Este es un servicio que le permite a vendedores y compradores en el sector de agronegocios hacer transacciones vía la página web del BB. El monto pasó de menos de US$500 millones a US$1,000 millones.

iv. *Apoyo al desarrollo regional*. Los objetivos de este programa son la promoción de la inclusión social, democratizar el acceso al crédito, estimular la creación de sociedades cooperativas y asociaciones y aumentar el índice de calidad de vida. El programa arrancó en el 2003 con 17,000 familias y para marzo del 2006 el Banco do Brasil estaba atendiendo 113,000. El Banco tiene una fundación que colabora en la logística del programa.

3. Otros proyectos

Existe una serie de acciones en progreso en el Banco do Brasil, relacionada con cadenas agrícolas de valor y su financiamiento, y que busca implementar nuevas estrategias para fortalecer ciertas áreas, como por ejemplo:

i. *Mercados de futuros y opciones*. Estos instrumentos pueden ser para los grandes clientes, pero en el caso del BB, existen varios esquemas para pequeñas familias. Uno de ellos se refiere a grandes compañías en la cadena de valor del sector avícola, que le dan precio de opción (*option price)* a los productores de maíz que les proveen materia prima. Un segundo modelo es mediante el Gobierno que da opciones a pequeñas familias propietarias que producen ciertos tipos de cultivos, arroz por ejemplo. El Gobierno compra productos a estas familias cuando el precio está bajo, inferior al costo de producción.

ii. *Seguros rurales*. En Brasil, los programas de seguros rurales constituyen un área débil que debe mejorarse.

iii. *Programas de apoyo a los sistemas de integración*. Los programas de apoyo a los sistemas de integración son de los más importantes que realiza el Banco do Brasil, puesto que solo entran a financiar si el pequeño productor está completamente integrado a la cadena respectiva. Por ejemplo, financiar a 7,000 familias para producir "castor", un biocombustible que integra al procesador industrial y al distribuidor.

iv. *Programas de reforestación*. Aunque Brasil tiene 41 por ciento de su territorio ocupado por bosques, el alto crecimiento en la producción de madera y celulosa obliga a tener un incremento permanente en la reforestación.

v. *Almacenes de depósito*. El Banco tiene una participación reducida (5 por ciento de sus actividades) en almacenes rurales de depósito, por lo que es un programa que están mejorando.

También le interesa al Banco do Brasil tener una participación importante en un nuevo programa de producción de biocombustible; aunque Brasil tiene una gran producción de etanol, el BB como tal apenas está comenzado a participar en el negocio.

B. Banorte

Enrique Martínez

El Banco Mercantil del Norte (Banorte) es el único banco mexicano con 100 por ciento de capital nacional; fue nombrado el Banco del Año en el 2005 en México por una prestigiosa revista de negocios. Recientemente Banorte adquirió un banco pequeño en los Estados Unidos y una compañía de remesas para aprovechar el negocio de las transferencias que envían los mexicanos residentes en el país vecino.

Esta sección está dividida en tres partes: una breve descripción del financiamiento agrícola mexicano, a raíz de la crisis de mediados de los años 1990; una explicación de las fortalezas de Banorte que le permitieron aprovechar las oportunidad que en ese momento se le presentaron; y los principales esquemas de financiamiento del Banco para el sector agroalimentario.

1. Entorno reciente de las finanzas agrícolas mexicanas

En México hubo una crisis muy importante en el año 1994, pero para el sector agropecuario empezó en 1993. Esto hizo que muchas instituciones financieras en México se retiraran del sector; además derivó en una percepción negativa del mismo al que se le consideraba muy riesgoso; un inadecuado marco jurídico que generó incertidumbre; y una gran demanda por financiamiento no satisfecha.

La banca de desarrollo del Estado no asumía su verdadero papel de fomento y se quería dedicar al financiamiento comercial de empresas grandes, pero para eso están los bancos. Más aún, se derivó en actitudes de "no pago" y se formaron organizaciones de deudores para no pagar, lo que asustó mucho.

Y aparte de lo anterior, si se le suma el tema de la globalización y la apertura comercial del sector agropecuario que se vivía en ese momento, la situación para el sector se veía difícil.

2. Fortalezas de Banorte

No obstante, el retiro del sector agropecuario de las instituciones financieras más grandes, provocó un área de oportunidad para Banorte. Con el fin de contrarrestar las adversidades indicadas y aprovechar la coyuntura, el Banco estableció estrategias y reglas de operación claras y precisas, además de aprovechar las ventajas que ya la entidad tenía en ese campo, todo lo cual se resume en el Cuadro 5.3:

Cuadro 5.3

Ventajas y estrategias de Banorte para fortalecer su posición en las finanzas agropecuarias de México

Ventajas y estrategias
• Conocimiento de condiciones de mercado
• Conocimiento de sectores productivos
• Personal especializado y con experiencia promedio de 15 años
• Determinación de mercados objetivos: cadena productiva
• Evaluar el proyecto antes que evaluar las garantías
• Innovación y diversificación de productos
– Arrendamiento financiero
– Recursos en aperturas de crédito en cuenta corriente
– Esquemas de masificación del crédito: New Holland, Programa Granos Básicos, Procampo a corto y largo plazo, esquemas parafinancieros
– Atención al sector de pequeña y mediana empresa: programa Agroactivo, entre otros.
• Mejorar el perfil de riesgo
– Segmentación regional y por productos
– Balance cartera de corto y largo plazo
• Coordinación interinstitucional
– FIRA
– Dependencias gubernamentales (SAGARPA, ASERCA, CNA)
– Gobierno de los Estados Unidos
– Aseguradoras
– Corporativos Agroempresariales
• Indicadores de rentabilidad cuantificables
• Estrecha supervisión y mantenimiento de la cartera

Fuente: Enrique Martínez, presentación en el Seminario.

Había personal con conocimiento del sector y con mucha experiencia y afortunadamente, el Banco le dio la oportunidad. Hubo que ser muy innovador y ésta es una de las principales claves del éxito que han tenido: innovaron con algunos instrumentos que no existían en el mercado del sector rural en ese momento, como el arrendamiento (*leasing)*, todo tipo de préstamos, cuentas corrientes y esquemas de masificación de crédito. Aprovecharon también los subsidios que el Gobierno daba, aunque es importante aclarar que el Banco no depende de los fondos estatales y que estos representan una porción no mayoritaria del financiamiento que Banorte suministra.

El mercado objetivo principal fue la cadena productiva, es decir, el financiamiento orientado al apoyo a la cadena productiva en las actividades agropecuarias, tanto al sector primario (agricultura y ganadería) como a la agroindustria y la comercialización de productos, insumos y servicios agropecuarios.

Se hicieron alianzas con corporaciones agroindustriales para bajar el costo del crédito, y a través de diversos indicadores se le da un seguimiento cercano a la cartera agropecuaria que ha resultado ser muy rentable para la entidad. De 418 millones de pesos en 1999, a diciembre del 2005 Banorte tenía un saldo de cartera agropecuaria de 10,800 millones (cerca US$1,100 millones) con una cartera vencida del uno por ciento.

Las actividades de financiamiento agropecuario de Banorte cubren prácticamente todo el territorio mexicano, lo que realiza con 65 empleados. El área agropecuaria del Banco se involucra en el financiamiento del llamado sector agroalimentario que incluye: (i) las actividades económicas primarias que se desarrollan en los sectores de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; (ii) la manufactura en el sector de alimentos, bebida y tabaco, en actividades como carnes y lácteos; preparación de frutas y legumbres; aceites y grasas comestibles; azúcar; cerveza y malta; y alimento para animales.

3. Esquemas de financiamiento

Banorte posee una serie de esquemas de financiamiento, algunos de los cuales se apoyan en programas estatales, como se explica de seguido:

i. *FIRA*. Como ya Rubén Chávez lo explicó en el Capítulo 4, FIRA es una entidad estatal de segundo piso de fomento financiero y tecnológico que apoya al sector agropecuario. Con ellos tiene Banorte una excelente relación de negocios de más de 40 años; el 70 por ciento de los fondos que prestan al sector agropecuario provienen de FIRA. Con ellos tienen programas de crédito (financiamiento a proyectos de inversión en el sector rural y pesquero del país), garantía (con el fin de complementar las garantías requeridas para respaldar los préstamos) y estímulos (Programa de Estímulos a la Banca por el apoyo a productores para el fortalecimientos de las estructuras agropecuarias).

ii. *Agroactivo*. Esquema de otorgamiento de crédito para destinarse a capital de trabajo o inversiones en activos fijos. Es un producto parametrizado que se autoriza por sistema, para necesidades de financiamiento entre US$50,000 y 350,000.

iii. *Parafinancieras*. El Agente Parafinanciero es una empresa del sector privado, que por su capacidad de gestión, poder de negociación y posicionamiento en el mercado facilita el acceso, distribución y recuperación de los préstamos. Se trata de empresas, como el caso de UNIPRO que se explica en el Capítulo 4, que ayudan a Banorte a masificar el crédito. Las empresas ayudan a bajar el crédito hasta el agricultor; a supervisarlo, y cuando el productor cosecha, también el agente parafinanciero colabora con el cobro. El Banco, por su parte, descuenta los fondos con FIRA.

Bajo este esquema se han desarrollado proyectos "a la medida", como es el caso de uno de riego para financiar proyectos de conservación, mantenimiento y modernización de la infraestructura mediante crédito de avío y refaccionarios, a través de módulos de riego. Uno de los clientes es una asociación de usuarios de riego del estado de Sinaloa, proyecto que sirve a más de 27,000 productores en 200,000 hectáreas. Otro ejemplo es el financiamiento para adquisición de maquinaria y equipo agrícola mediante préstamos a través de parafinancieras; uno de los programas aquí desarrollado fue a través de la empresa New Holland, que permitió beneficiar a 18,600 productores, a través de 7,268 préstamos autorizados y 9,100 equipos financiados (tractores, equipo forrajero y de construcción, implementos agrícolas, entre otros).

iv. *Programa de granos básicos-Procampo*. Estas son operaciones de financiamiento con destino específico (siembra y cultivo de granos) y garantizadas con el endoso del subsidio Procampo que otorga el Gobierno Federal. A través de este programa se otorgan préstamos hasta por un monto igual a la cuota Procampo por hectárea (descontando intereses) y también se puede se puede anticipar, mediante un préstamo refaccionario, el subsidio que se recibirá en los próximos tres años, con la garantía de los recursos Procampo y las garantías naturales del crédito.

v. *Arrendamiento financiero*. Este producto se brinda a través de la arrendadora del Banco para financiar bienes y servicios, transporte refrigerado y maquinaria de proceso, entre otros. El servicio está sustentado en un contrato, mediante el cual la arrendadora Banorte otorga el uso o goce temporal de un bien al arrendatario.

Banorte tiene además algunos otros productos y esquemas, como por ejemplo:

- Cajas populares,
- programa de pignoración de granos,
- programa de compra de inventarios (Ocean Garden),
- programa ganadero,
- programa Ingreso Objetivo Granos y Oleaginosas, y
- programa para la producción de caña de azúcar.

Estos productos ya no van al Comité de Crédito sino que se acompañan con firmas mancomunadas de acuerdo con los límites de crédito, por montos de hasta US$3.5 millones.

El programa de pignoración de granos es muy importante para Banorte y lo realizan vía certificados de depósitos. El programa de inventarios merece una referencia adicional pues es un producto innovador que ningún banco tiene en México. A través de la almacenadora de Banorte, compran la producción y luego se la venden al productor. El servicio le mejora la operación al cliente, pues se le monetiza su inventario y además, obviamente, se le da liquidez, se le mejora su balance y se le asegura con un contrato que se le va a regresar su producto. El Banco ha aplicado este esquema con camarón, granos y recientemente lo están trabajando con ganado, que para algunos es riesgoso por la facilidad de movilizar los animales, pero Banorte conoce el mercado y ha hecho una buena selección de clientes con quienes ya está en proceso la certificación de ganado.

C. LAFISE

Enrique Zamora

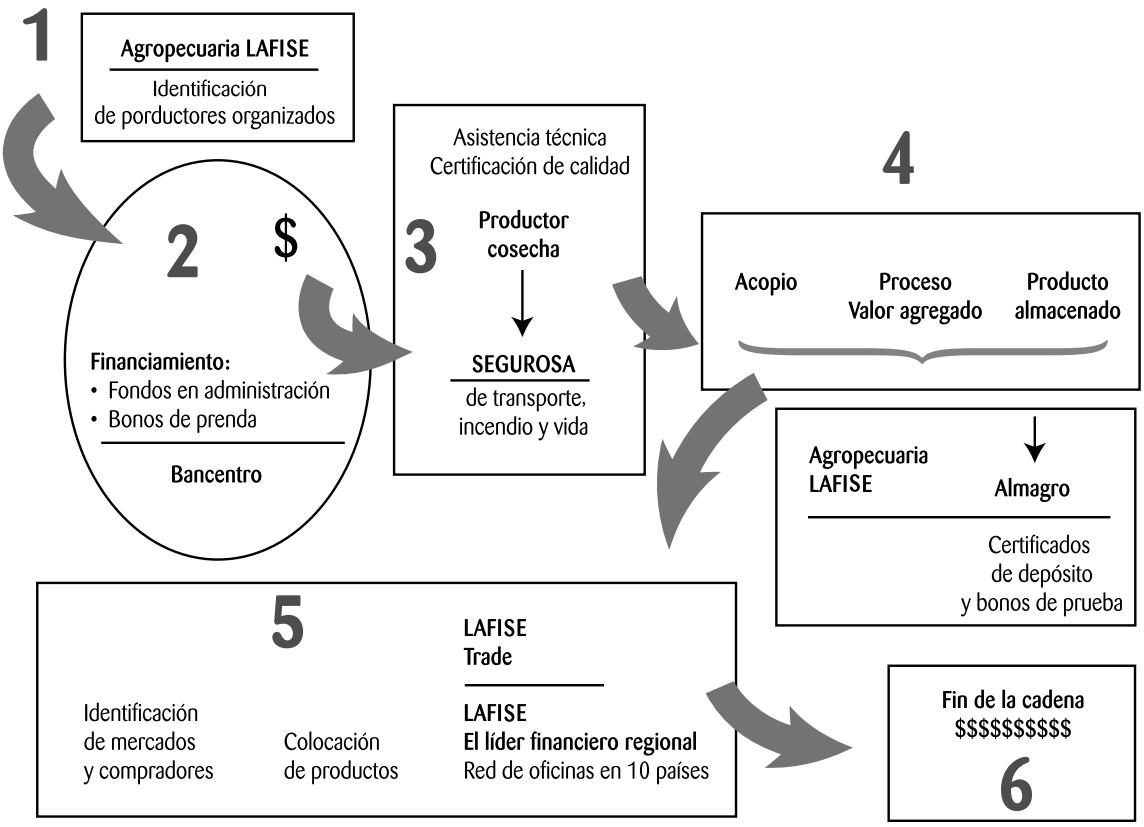
La presente sección explica las actividades del Grupo LAFISE en relación con el desarrollo y fortalecimiento de cadenas agrícolas de valor en toda Centroamérica. En una primera parte se hace referencia al carácter integral de modelo de apoyo y en la segunda se presentan una serie de programas y servicios financieros y no financieros.

1. Apoyo integral a la cadena productiva

El Grupo LAFISE busca posicionar a los productores ante el tratado de libre comercio entre los Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana, para lo cual a través de la Agropecuaria LAFISE ha iniciado un plan piloto de financiamiento de la cadena productiva agropecuaria. Además, facilita y canaliza recursos financieros a través de alianzas con otras organizaciones públicas y privadas que prestan asistencia técnica, capacitación y apoyo institucional a los pequeños y medianos productores organizados en cooperativas, gremios o asociaciones.

El objetivo de LAFISE es participar en toda la cadena de valor, incluyendo financiamiento, producción, comercialización y exportación (ver Diagrama 5.1), para lo cual se apoya, por una parte en los 20 años de experiencia del Grupo, su presencia en 10 países del Caribe y de Centro, Norte y Suramérica y los servicios que prestan a través de las propias empresas del grupo o de sus aliados cercanos, en seguros, puesto de bolsa, banca de inversión, banca universal, casas de cambio, puestos de bolsa agrícola, arrendamiento y sistemas informáticos. Asimismo, con la intervención de Agropecuaria LAFISE se asegura la comercialización de los productos a través de oficinas en Centroamérica, México, Venezuela y República Dominicana y de LAFISE Trade en Miami.

Diagrama 5.1 **Modelo LAFISE de financiamiento de la cadena agrícola de valor**



Fuente: Enrique Zamora, presentación en el Seminario.

El Grupo LAFISE brinda apoyo desde el momento en que se desembolsa el préstamo para producir hasta que se cobra el producto de la venta en el exterior, incluyendo la oficina en Miami que es la que se encarga de visitar las ferias y de identificar a los compradores. Cuando se identifica a buenos compradores, los trámites resultan sencillos, pero también la presencia de Agropecuaria LAFISE garantizando la calidad del producto ante el comprador, sirve para agilizar la operación y para garantizar la cobranza ante el vendedor.

2. Programas y alianzas

El Grupo LAFISE posee una gran cantidad de esquemas de apoyo a las cadenas agrícolas de valor, desde diversos productos financieros (no solo crédito) hasta servicios de asistencia técnica y comercialización. Seguidamente se enumeran algunos de ellos.

i. *Sistema de pagos centroamericano*. Aprovechando la red de oficinas en todos los países de la región y la estabilidad en la conversión de monedas, se le ofrece al exportador gran flexibilidad y agilidad en la recepción del pago por producto vendido dentro del Istmo.

ii. *Puestos de bolsa agropecuarios*. El Grupo posee puestos de bolsa agropecuarios en varios países de Centroamérica. Las bolsas agropecuarias están reconocidas por los ministerios de economía, lo que ha permitido que muchos productores, y en particular cooperativas, manejen la comercialización nacional de su producción a través de este mecanismo. Se está tratando de que la comercialización agropecuaria entre los países de Centroamérica sea a través de la bolsa agropecuaria porque esto le daría certeza a los productores de colocar sus productos a mejores precios y a los compradores de garantizarse que el producto que van a comprar maneja la calidad y va a ir acompañado tanto de su certificado de origen como de su certificado de calidad.

iii. *Almacenadora*. LAFISE posee una almacenadora en Nicaragua con el fin de que el agricultor logre negociar un mejor precio para su producto, para lo cual capacitan a los productores para que conozcan las ganancias que pueden dejar de percibir por vender al momento de la cosecha. Se les da la posibilidad de almacenar toda la producción o de recibir el 70 por ciento del valor, a lo sumo, dos días después de entregada.

iv. *Fondo de inversión*. El Grupo maneja un fondo de inversión de US$30 millones con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo, LAFISE y un inversionista noruego, destinado a apoyar a pequeños empresarios en toda Centroamérica. Los proyectos deben tener menos de 100 empleados y vender menos de US$3 millones al año.

v. *Fondos en administración*. El banco maneja fondos en administración de alrededor de 21 organismos nacionales e internacionales. Como consecuencia de lo costoso que resulta para el Banco prestar a agricultores con poca garantía, dada la regulación de las Superintendencias, el Grupo se ha abocado a buscar fondos en administración de programas enfocados a los pequeños productores.

vi. *Desarrollo del componente de comercialización*. Mediante alianzas estratégicas con USAID, la Universidad Estatal de Michigan, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, el Instituto de Tecnología Agropecuaria de Nicaragua y la Bolsa Agropecuaria de Nicaragua, se apoyó a productores de varios cultivos para que logren aprovechar las ventajas que la bolsa agropecuaria les ofrece en la comercialización de sus cosechas.

vii. *Préstamos a través de empresas procesadoras*. El Banco LAFISE ha logrado colocar préstamos a través de empresas procesadoras o acopiadoras porque es muy difícil llegar hasta los pequeños productores. Un ejemplo es el de una planta recolectora de leche que sirvió de intermediario para otorgar 400 préstamos de US$5,000 cada uno, para compra de insumos y animales, con una mora prácticamente de cero.

El Grupo LAFISE brinda también asistencia técnica e incluso posee un programa de capacitación en gestión exportadora. Posee operaciones con *leasing* para compra de equipo y maquinaria, bonos de prenda y de fideicomiso, descuento de facturas y microfinanciamiento de exportaciones.

D. BN Desarrollo

Luis Corrales

Si bien la banca de desarrollo existe en el Banco Nacional sólo desde 1999 (BN Desarrollo), ya desde 1914 la entidad contaba con un programa de apoyo al financiamiento agropecuario: las Juntas Rurales de Crédito, a las que se hará referencia más adelante.

La Dirección de Banca de Desarrollo se creó con un enfoque de sostenibilidad; con una visión de largo plazo; con la intención de permanecer a lo largo del tiempo. Pese a que la presente sección no es directamente sobre BN Desarrollo, sí se hará referencia a uno de sus programas asociado a la promoción de las cadenas de valor y por ello es importante aclarar que la filosofía dentro del Banco es promover éxitos.

Banca de Desarrollo a la fecha tiene unos US$300 millones de saldo de cartera y representa el 20 por ciento de la cartera del Banco Nacional. Ha colocado desde su nacimiento en el año 1999 una cifra superior a los US$500 millones entre más de 90,000 clientes.

1. Características del entorno costarricense

Se presentan de seguido algunos elementos del entorno de Costa Rica para tener bien claro que los procesos de la Dirección de Banca de Desarrollo se fundamentan en ciertas características del país, y porque es en función de estos elementos básicos que se diseñó y se puso en operación una estrategia de banca de desarrollo de cara a las cadenas de valor o a los *clusters*, independientemente del tipo de cadenas que se trate.

- La asociatividad no es natural en Costa Rica.
- El país está orientado por tradición a estimular el empleo.
- Debilidades empresariales en calidad; no se responde a la demanda.
- Transición de organizaciones orientadas a la "transacción" hacia organizaciones orientadas a la "relación"; de oferta hacia demanda.
- Poca penetración de Internet.
- Presión por el corto plazo.

Un primer elemento importante es que como la asociatividad no es natural en Costa Rica, lamentablemente le toca a una institución financiera participar en la promoción de la formación empresarial. Aunque eso puede distorsionar algunos elementos de la realización financiera, también es un factor positivo porque día con día los paradigmas de competitividad van fortaleciendo el tema de trabajo en equipo, lo que ha llevado a que el Banco se inserte en programas de promoción del desarrollo de las comunidades rurales.

En el tema empresarial en Costa Rica, el sector agropecuario ha estado olvidado. Es más, muchos pequeños productores en este país, la gran mayoría, aún no se consideran empresarios, y es una lástima porque el sector agropecuario es no solo un sector productivo en sí mismo, sino insumo fundamental de sectores muy importantes para el desarrollo, sobre todo en lo que está asociado a los temas de turismo rural, de agroturismo, de la actividad exportadora y de la agroindustria.

Si bien se enfrentan debilidades en este campo, es justo también reconocer que poco a poco se muestran elementos de maduración y de evolución interesantes. Ya se empiezan a ver procesos de transición de las organizaciones orientadas solo al tema de la transacción y no al tema de la relación. Un ejemplo de ello es el sector cafetalero: antes un buen gerente de una cooperativa de café era una persona que conocía muy bien el esquema productivo transaccional de esa cooperativa. Hoy en día, un muy buen gerente tiene que manejar las relaciones comerciales; tener la capacidad de ir a negociar a Europa o a cualquier otro país, para ubicarse en un buen proceso de desarrollo empresarial, partiendo de la punta del iceberg que es la comercialización.

Hoy en día ya se habla de las brechas entre los "inforricos" y los "infopobres" y por esta razón es importante hacer referencia a la baja penetración de Internet en Costa Rica: 23 por ciento comparado con el 70 por ciento de Suecia o 69 por ciento de Estados Unidos. No se puede permitir que los sectores rurales se olviden de esta temática tan importante en el fortalecimiento empresarial y de los accesos a los nuevos mercados. La apertura comercial ya llegó hace tiempo sin la necesidad de firmar tratados de libre comercio, y esa es la realidad que las instituciones financieras tienen que promover y hacer ver a los clientes.

Y un elemento final que es importante comentar es la presión por el corto plazo, que es nefasto en cualquier estrategia para impulsar el desarrollo, sobre todo en este tema de las cadenas agropecuarias. Tratándose de un país como Costa Rica que tiene una debilidad tan importante en el campo de la asociatividad y del desarrollo empresarial, que no se corrige de la noche a la mañana, una política que vaya orientada a eso tiene que tomar como su norte el largo plazo. Por eso es que se insiste en que el programa de banca de desarrollo del Banco Nacional nació con una visión de largo plazo.

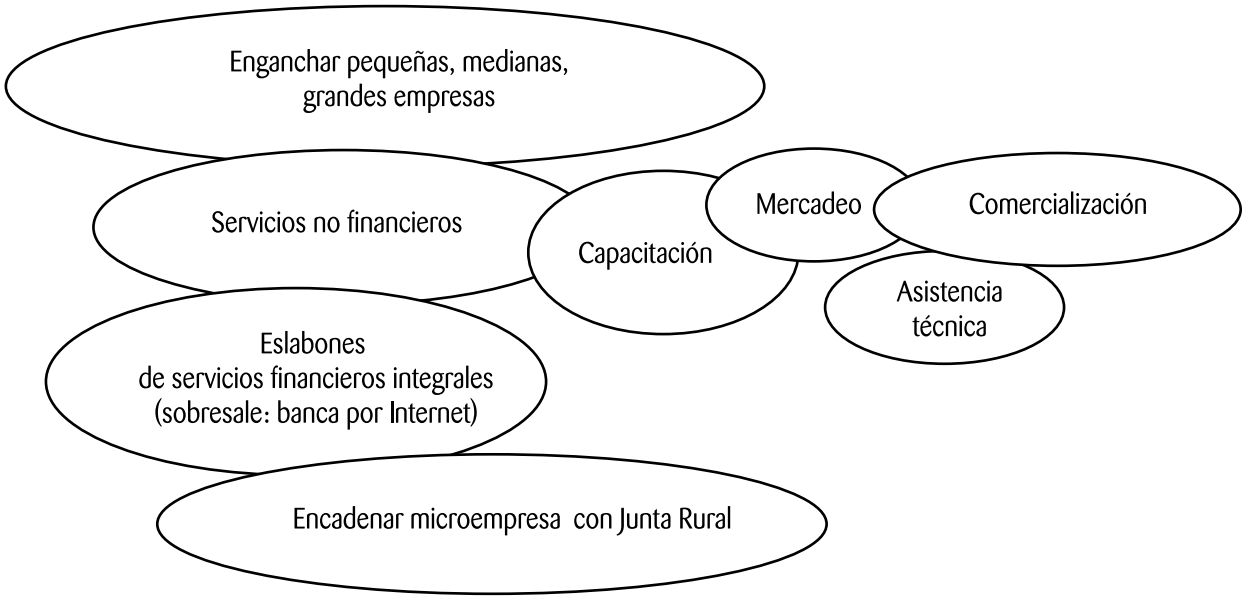
2. Encadenamientos

Al establecer el proceso de apoyo del Banco Nacional a las cadenas de valor, un buen paso que se dio fue unir el concepto de la microempresa al de Junta Rural. Desde su gestación, el Banco nació con la intención de apoyar al pequeño empresario, que en ese entonces era el pequeño productor agropecuario. Pero los tiempos cambiaron a pesar de que en Costa Rica aún existe una ley de 1948 que establece que el pequeño productor agropecuario tiene que dedicarse 100 por ciento a la actividad agropecuaria, lo cual le cierra alternativas y oportunidades a ese sector. En el Banco Nacional, por el contrario, se promovió un programa de microempresa de carácter no agropecuario, hermano del programa de Junta Rural, representado como un primer eslabón en la base del Diagrama 5.2.

En vista de las debilidades de los productores costarricenses, no es solo el tema de crédito el que está de por medio, por lo que también se generó un eslabón de servicios no financieros. Uno de las áreas importantes que el Banco Nacional ha promovido gracias a su plataforma tecnológica es la de *Internet Banking* y en el campo de las micro y pequeñas empresas es necesario promover en la gente las oportunidades que existen, que optimicen el uso del tiempo. Es bien interesante, por ejemplo, cuando un microempresario aprende a pagar su recibo telefónico por Internet y como esto lo estimula para insertarse en procesos tecnológicos de mejora en su proceso productivo. También se debe capacitar en la importancia del ahorro; se dan casos de productores que llegan a pedir montos importantes de crédito y el análisis de la operación reduce a la cuarta o a la quinta parte lo solicitado inicialmente, porque lo que ocupaban era capital de trabajo y no comprar la propiedad que estaban alquilando. En estos casos tener la capacidad o la posibilidad de asesorar en manejo del ahorro, en manejo de la liquidez, en manejo de la optimización del tiempo es fundamental en un proceso de encadenamiento.

Sobre la marcha, el Banco se vio obligado en el año 2000 a incorporar un segundo objetivo dentro del programa de banca de desarrollo que fue la promoción de servicios no financieros y con una ventaja: se conocían algunas debilidades de los clientes y, por lo tanto, se le podía ayudar al oferente de los servicios no financieros, fuera privado o público, a facilitar y a reducir los costos de logística.

Diagrama 5.2 **Estrategia de encadenamientos de BN Desarrollo**



FUENTE: Luis Corrales, presentación en el Seminario.

De esta forma se han ido creando una serie de aliados y con muchos de ellos se ha trabajado ya por más de cinco años y a través de una relación informal ya que no hay ningún documento firmado entre el Banco y los proveedores de servicios. Sin embargo, los resultados han sido exitosos lo que se refleja en la calidad de la cartera de crédito: la mora a 90 días nunca ha pasado del 1.5 por ciento en todo el período de banca de desarrollo.

También hay que agregar un engranaje adicional que es enganchar a las medianas y grandes empresas dentro del proceso. Recientemente en la Dirección de Banca de Desarrollo se tuvo la oportunidad de conocer la experiencia del valle de Veneto, en el norte de Italia, donde las pequeñas empresas abundan. Es una zona comparable con Costa Rica en población: 4,300,000 habitantes y tienen 440 mil pequeñas empresas. Resulta que una de las debilidades que ellos citan en su modelo es que no tienen una o varias grandes empresas que sirvan de "punta de lanza" en las grandes negociaciones de los mercados globales. Entonces es definitivo que las alianzas con las medianas y grandes empresas juegan un papel fundamental.

3. Modelos de intervención

Un primer modelo para comentar es el aplicado por el Banco en la zona indígena de Talamanca, en el que el centro de la cadena es sin duda la pequeña agricultora. La Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA), empezó un proceso muy interesante hace ya algunos años en el cual intervino el Banco Interamericano de Desarrollo con una partida para promover procesos de fortalecimiento empresarial. El dinero del BID también sirvió para establecer un fondo que se utiliza para garantizar hasta en 25 por ciento los préstamos de estos pequeños productores que están exportando cacao y banano orgánico a Europa. Ya se financiaron 22 agricultores y se tiene en proceso de formación empresarial a otros 30 casos con uno de los socios estratégicos en esta materia, que está capacitando y formando a los indígenas en la temática de los mercados globalizados.

Hay de por medio también un tema de comercio justo y de medio ambiente, y se están haciendo algunos procesos de investigación asociados al manejo de licor de cacao. Se han hecho, además, algunas experiencias puntuales de diversificación de la producción y algunas frutas exóticas se están exportando a Suiza, donde las utilizan como un nuevo insumo para hacer bebidas energéticas con componentes totalmente naturales.

Experiencias de este tipo si bien son estimulantes, requieren un cambio de actitud dentro de la institución requiere tiempo. En el Banco Nacional del año 1994 había casi que hincarse para pedir un préstamo. Ahora dichosamente la mayoría de funcionarios sabe que si no están atentos, la competencia les pasa por encima. Esta nueva disposición se ha tratado de fomentar en los más de 200 ejecutivos con los que cuenta la Dirección de Banca de Desarrollo, y ahora justamente quieran ir a Talamanca a mojarse los zapatos e ir a atender a las pequeñas productoras indígenas.

Como parte del proceso de apoyo a las cadenas, en el año 2004 el Banco comenzó un un proyecto que denominó "Expocapacita" y "Ruedas de Negocios", que no es otra cosa que promover la formación empresarial de los clientes y el acercamiento de los micro y pequeños empresarios a grandes y medianos empresarios. De ahí han surgido proyectos sumamente interesantes.

En la zona turística de Guanacaste, por ejemplo, el Banco está trabajando con hoteles y proveedores del sector agropecuario; existen cinco grandes hoteles participando en este proceso junto con más de 20 pequeñas empresas de la zona. Una experiencia similar se presenta en la zona de San Carlos, con el atractivo adicional de la agroexportación. No se trata ya de grandes hoteles, son más de carácter mediano, pero es interesante cómo el pequeño productor agropecuario ya no solo piensa en darle el insumo de la fruta fresca al hotel, sino que también busca integrar a su familia en servicios de mantenimiento, lavado y limpieza.

El más complejo de los proyectos en que BN Desarrollo está trabajando en este momento es un encadenamiento de desarrollo local en Sarapiquí, que tiene condiciones de mixto, con vínculos horizontales y verticales; Sarapiquí es una de las zonas con mayor rezago social en Costa Rica, pero con gran potencial en el *cluster* de turismo rural. En el proyecto participan empresarios, jóvenes y niños; sus áreas de acción incluyen hotelería, exportación, artesanía, transporte y otros servicios.

Este ejemplo sirve para hacer énfasis en que el reto es encadenar, promover y acotar. Lamentablemente en muchos proyectos se olvida el tema de la acotación. El visitante interesado en el tema del turismo rural quiere espacio, quiere tranquilidad, quiere paz, quiere alternativas, quiere diversificación, y a veces se olvida que las ofertas tienen una capacidad limitada. Ojalá se pudieran traer a Costa Rica 25 millones de turistas, pero con seguridad vienen una vez y no vuelven porque a la temática de la planificación hay que ponerle una cuota, un techo, sobre todo por la capacidad de dar servicio al cliente; de brindar calidad en el valor agregado que busca el turista.

Para finalizar, es importante resaltar algunos elementos de éxito en el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor:

- Disposición (cultural y de actitud)
- Acciones inmediatas, con direccionamiento de largo plazo
- Múltiples aristas: no hay sólo una variable
- Potenciar el turismo rural, la exportación y la diversificación, con el agro como insumo.
- Insertar las tecnologías de información y comunicación
- Integrar servicios financieros y no financieros

Se requiere cambiar la cultura y la actitud. Ningún esquema de planificación en este país considera los servicios, las necesidades básicas no cuantitativas, la inserción social, la autoestima. Eso hay que rescatarlo porque en los mercados globalizados es fundamental la capacidad para hacer y para lograr objetivos. Y eso hay que estimularlo en la formación empresarial. No es solo una variable sino

múltiples aristas. Por eso la promoción de los encadenamientos agrícolas y del desarrollo rural en general requiere de un apoyo que va más allá de los servicios financieros. Hay que integrar los servicios no financieros; hay que promoverlos y hacerlos partícipes de estos procesos, y sobre todo el tema de la inserción en las tecnologías de información y comunicación.

E. UNCTAD

Leonela Santana

Los métodos tradicionales de financiamiento al sector agropecuario contemplan, por una parte al sector formal, lo que incluye a las entidades o programas estatales y a los intermediarios financieros privados. Por otra parte, se encuentran el sector informal (amigos, parientes, prestamistas) y el semiformal, donde aparecen las uniones de crédito, las cajas o las cooperativas de ahorro y crédito.

Los procesos de liberalización de la agricultura llevaron a la desaparición de las agencias estatales de producción y de comercialización y a una disminución de las fuentes de crédito estatal, y ante la incapacidad del sector financiero privado para satisfacer la demanda por financiamiento debido a los riesgos de la agricultura, el resultado fue una reducción del acceso a crédito por parte de los productores agrícolas. Una alternativa no tradicional que ya opera en muchos países bajo distintos modelos, es el financiamiento con colateral, sobre lo cual trata el resto de esta sección.

Financiamiento con colateral

El financiamiento con utilización de colateral que más se conoce se refiere al uso de los bienes inmuebles como objeto de garantía o colateral. Básicamente se trata de activos fijos como plantaciones, plantas o plantas de almacenaje que se hipotecan.

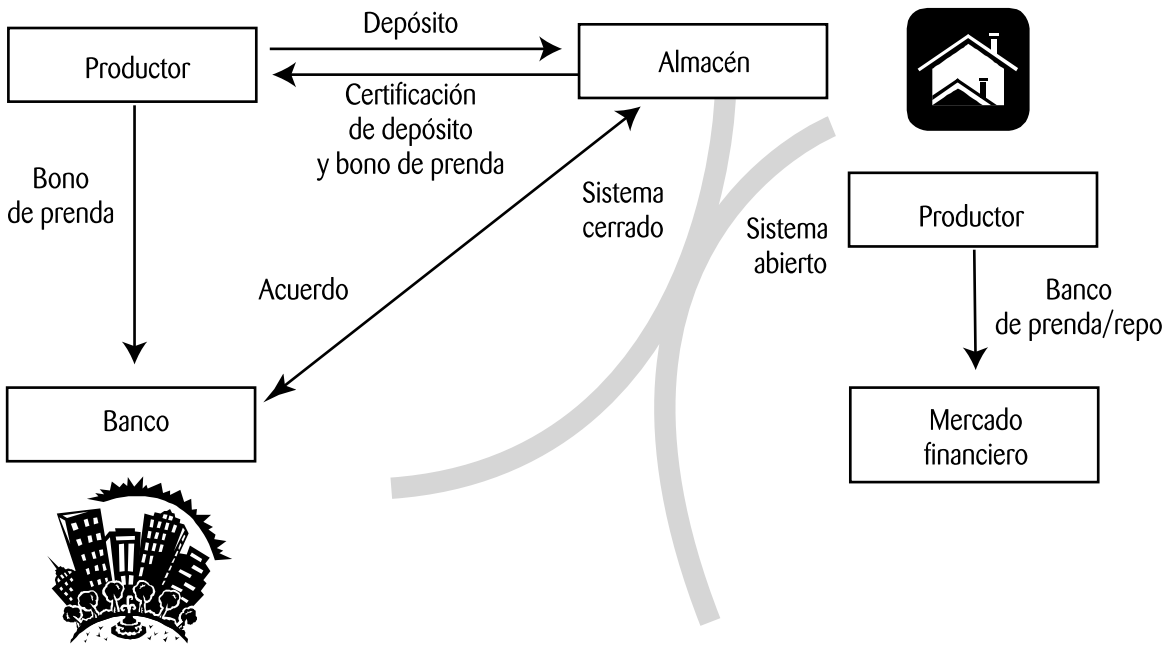
No obstante, también es posible usar como garantía bienes muebles como por ejemplo productos básicos, ganado, productos forestales, manufacturas, o minerales que se depositan en un almacén, como se describe en el Diagrama 5.3. El receptor de los bienes emite certificados de depósito reconocidos para este propósito. En el caso de América Latina, los certificados constan de dos partes: (i) el certificado de depósito que, confirma que el producto ha sido almacenado, y (ii) el bono de prenda o *warrant* que representa el título sobre el producto. Para convertir los productos básicos en efectivo se necesita un mecanismo de transformación financiera que cambia los productos por documentos.

Las ventajas de este mecanismo de financiamiento son:

- El índice de incumplimiento de pago de préstamos mobiliarios colateralizados es generalmente bajo. El deudor (productor) reembolsa el préstamo con las ganancias de la venta del producto.
- Si el deudor-depositario de la mercadería bajo *warrant* no paga, el acreedor puede pedir a la empresa de *warrants* la ejecución del bien dado en garantía, lo que normalmente se realiza en subasta pública. Si esto no está previsto en la legislación, la alternativa son los “repos”.

- Si existiera algún problema con el producto depositado, el almacén también asume su responsabilidad.
- En caso de disputas entre acreedores, un documento titular sobre productos almacenados tiene prioridad jurídica.

Diagrama 5.3 **USO DE BIENES MUEBLES COMO GARANTÍA**



FUENTE: Leonela Santana, presentación en el Seminario.

Un ejemplo de este esquema son los Títulos Ganaderos en Colombia, cuyas características se citan a continuación.

- La Bolsa diseñó el modelo. Seleccionó regiones (seguridad, tradición en el desarrollo de sistemas de ceba de animales); seleccionó ganaderos (experiencia, especializados en cría); seleccionó las fincas (infraestructura, pastos); y seleccionó los animales (marcada y pesaje).
- Firma de contratos irrevocables para ceder los derechos patrimoniales sobre los animales flacos, y comprometiendo a los ganaderos a adelantar el proceso de engorde mediante el pastoreo durante 11 meses máximo.
- Sobrecolateralización: se emitieron títulos por 75 por ciento del valor del patrimonio.
- Seguros contra hurto y terrorismo, supervisión independiente y garantía por la administración de activos (100 por ciento del valor de su remuneración).
- Los ganaderos pueden recomprar el ganado (repos) o pueden ir a la subasta en la Bolsa.

El financiamiento a través de la colaterización de bienes muebles representa una interesante oportunidad para los bancos, en tres sentidos:

i. Reemplaza parte del manejo del tesoro de las companías activas en el sector de productos básicos. Muchas companías tienen una gran parte de su capital de trabajo comprometido en existencias –productos básicos, ingresos, piezas de repuesto, mercancías para ser embarcadas–. Al tener un controlador independiente, el banco puede manejar efectivamente las necesidades relacionadas con el capital de trabajo, liberando así el capital de la entidad. En muchos casos, el banco puede también refinanciarse en el mercado internacional.

ii. Da un mandato para los "controladores independientes de colateral" *(collateral manager*) para que en vez de esperar por un cliente, un banco pueda aprobar un controlador independiente (por ejemplo, plantas de almacenamiento o companías especializadas) hasta un cierto límite de crédito. Entonces, el banco puede anunciar que sobre la base de *first come, first served*, las companías (o productores) que depositan productos básicos en los almacenes controlados por esos *collateral managers* pueden obtener préstamos hasta de un x porcentaje del valor del colateral, a una determinada tasa. Así, los *collateral managers* pueden actuar como agentes de los bancos.

iii. Posibilidad para la titularización de activos. Inversionistas institucionales nacionales e internacionales pueden estar interesados en invertir en títulos asegurados por un portafolio continuamente renovado de bonos de prenda/repos. Esto permite préstamos fuera de balance (*off-balance sheet*) y obtener acceso a fuentes de financiamiento a bajo costo y a largo plazo.

Por último, es importante indicar que a pesar de que el papel de los gobiernos ha disminuido con el proceso de globalización y liberalización agrícola, pueden actuar como facilitadores con: (a) reglamentos y regulaciones eficientes; (b) políticas agrícolas estables y de apoyo al desarrollo sostenido; (c) sistema legal y jurídico coherente; y (d) un papel activo para desarrollar el conocimiento de estas técnicas, incluso a través de esquemas piloto.

6 Asistencia técnica, mitigación de riesgo y acceso a servicios financieros

Julio Flores, Andrew Medlicott, Peter Torrebiarte y Anita Campion

En este capítulo se examinan de manera aplicada esquemas de asistencia técnica que sirven a los actores de las cadenas agrícolas para fortalecer su operación, disminuir los riesgos y de esta manera, mejorar su acceso a servicios financieros. Se presentan casos en que una sola entidad se convierte en un facilitador de asistencia técnica, financiamiento y comercialización, y otros en que existe un programa que da formación en capacidades gerenciales y productivas, sin un vínculo directo a una institución financiera, pero a través de este programa se está fortaleciendo la condición de sujeto de crédito, como se indica en el Capítulo 3.

A. Fondo de Desarrollo Local

Julio Flores

Esta sección está dividida en tres partes: la primera contiene información general del Fondo de Desarrollo Local (FDL); la segunda explica cómo visualiza la organización el tema de las cadenas agrícolas de valor, la asistencia técnica y la comercialización; y la última parte presenta algunos aspectos y ejemplos de cómo están trabajando en esta línea.

1. Evolución del FDL

El Fondo de Desarrollo Local es una asociación sin fines de lucro creada en 1990 por el Instituto Nitlapán, un centro de investigación y desarrollo de la Universidad Centroamericana. En esos años Nicaragua pasó por una transición importante a nivel político y económico; cambió mucho la estructura económica del país incluyendo el sector financiero, con la creación de la banca privada y el cierre paulatino de los bancos estatales, producto de su ineficiencia pero también como resultado de un cambio de modelo económico.

Desde el Instituto Nitlapán, que se dedicaba a investigación y proyectos de desarrollo, se observó que estos cambios en la economía estaban provocando un vacío fuerte en el financiamiento, sobre todo

en el sector rural, a pesar de que en ese sector existen aún miles de pequeños y medianos productores que poseen tierras pero sin los servicios ligados al campo que fueron disminuyendo con el transcurso de los años.

Esa fue una de las razones fundamentales por las cuales se decide, desde un instituto ligado a una universidad, montar una institución de microcrédito profesional, orientada en particular al sector rural, y con la ambición de llenar el vacío de financiamiento que se generó en esos años producto de los cambios estructurales.

A partir de 1997 el FDL, que era un programa de financiamiento de este instituto, cambia su figura jurídica, adquiere una gobernabilidad diferente y se constituye en una institución especializada en microcrédito, principalmente para atender al sector rural de Nicaragua. Nitlapán permanece trabajando en temas de investigación y organiza servicios no financieros dedicados también al sector rural y vinculado de manera estrecha con el trabajo que hace el Fondo de Desarrollo Local en microcrédito.

Aunado a los cambios estructurales, el Fondo decidió operar en zonas rurales por el alto potencial de desarrollo que existe en el campo. Nicaragua sigue siendo un país eminentemente agropecuario y buena parte de su producto interno bruto es agrícola.

En la segunda mitad de los años 1990, el FDL probó una metodología para atender al sector agrícola de manera diferente al sector bancario y el FDL demostró que sí es posible hacer crédito rural combinando impacto en el desarrollo con sostenibilidad financiera. Es decir, se desarrolló una entidad crediticia sostenible y que atendiera a miles de pequeños productores sin acceso al crédito.

A abril del 2006, la institución cuenta con 32 oficinas a nivel nacional y opera en 14 departamentos de los 17 existentes. Tiene 36 millones de dólares en cartera con un poco más de 52 mil clientes atendidos a nivel nacional, 60 por ciento de ellos mujeres. Está considerada la institución de crédito rural más grande de Nicaragua, con 70 por ciento de la cartera dedicada a ese sector rural y 57 por ciento del portafolio colocado en producción agropecuaria.

Una característica importante es la distribución de la cartera por plazo: el 44 por ciento de la cartera está en plazos menores a 18 meses; otro 30 por ciento está en préstamos de hasta 24 meses; y cerca de 25 por ciento a 25 meses o más, para financiar sobre todo la inversión en sectores productivos, y en especial agropecuarios.

2. Enfoque de cadena de valor

En la actualidad Nitlapán, aparte de investigación, opera programas de desarrollo que básicamente trabajan en capacitación y asistencia técnica dirigida a clientes que acceden a recursos financieros para productos agropecuarios que el FDL les ofrece.

También Nitlapán tiene programas de legalización de propiedades que es un problema muy serio en el campo nicaragüense: cerca del 50 por ciento de los pequeños productores no tiene un título de

propiedad lo cual le limita el acceso a distintos servicios y a préstamos de largo plazo. El 60 por ciento de la asistencia que brinda Nitlapán es financiada con recursos de los presupuestos corrientes del FDL y el otro 40 por ciento es financiado con recursos que Nitlapán obtiene a través de proyectos de distintas agencias de cooperación.

Financiar ese 60 por ciento de la asistencia técnica que se le está dando a los productores implica para el Fondo una inversión de aproximadamente seis o siete por ciento de su presupuesto anual.

¿Cuál es el la lógica de esto? El razonamiento que se hace es que, en general, los pequeños productores tienen un acceso limitado a servicios e información de mercado, principalmente aquellos que están muy alejados de las ciudades y en comunidades distantes. Existe un mercado de servicios imperfecto, fragmentado y con una débil presencia de instituciones de gobierno, sobre todo de servicios de asistencia técnica y otros necesarios como caminos e infraestructura.

Este sector productivo necesita mejorar sus prácticas para ser más competitivo y muchas veces requiere de procesos de reconversión amplios, ya sea de reconversión tecnológica sobre cómo desempeñar su actividad, o en muchos casos, necesita cambiar de rubros para diversificarse. Con el Tratado de Libre Comercio de Centroamérica y República Dominica con los Estados Unidos van a haber actividades agropecuarias más afectadas y otras que generan oportunidades de mercado para los productores. Entonces, si se quiere hacer un trabajo de reconversión profunda para que la mayor cantidad de productores pueda beneficiarse con las oportunidades que se presentan, es necesario un apoyo de esta naturaleza.

También se ha dicho en el Seminario que el crédito por sí solo tiene un impacto limitado y los productores necesitan acceso a otros servicios en forma eficiente. Por esta razón, el FDL ha establecido alianzas con distintas instituciones, principalmente con la institución madre Nitlapán. También se han impulsado otras alianzas, como por ejemplo con:

- Comercializadora Atlantic. Es un programa que combina crédito para los productores de café otorgado por el FDL y la comercialización del grano a cargo de Atlantic.
- Clusa. Esta empresa brinda capacitación y asistencia técnica a productores de hortalizas y plátano y el Fondo da el financiamiento.
- TechnoServe. De manera similar, TechnoServe provee asistencia técnica a los productores de vegetales y plátanos y el FDL brinda el crédito.
- Servitec. Asistencia técnica a productores ganaderos.
- INTA, Aldea Global, Nitlapán. Recientemente se hizo una alianza con cuatro instituciones, incluyendo el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), que verifica y certifica la semilla de frijol; Aldea Global comercializa; Nitlapán da asistencia técnica y el Fondo de Desarrollo Local ofrece crédito.

Asimismo, durante el 2006 se piensa entrar en un proyecto con 600 productores en la zona norte de Nicaragua. En resumen, se está trabajando con estos esquemas en carne, leche, café, vegetales y hortalizas y frijol rojo.

3. Ejemplos de productos financieros

Para poder tener un impacto mayor en el desarrollo y en la capacitación de los productores, desde hace cerca de dos años se estructuró una cartera llamada "Productos financieros de desarrollo", con la que se financia capital de trabajo para productores, pero además se ha incorporado el crédito de inversión en ganadería, que se le llama "paquete verde". Al productor se le brindan ocho temas de capacitación y asistencia técnica para poder pasar de un sistema extensivo de manejo ganadero a un sistema semiextensivo, tanto en ganadería de carne como en ganadería de leche, lo que le va a permitir manejar sus fincas de una manera tal que pueda incorporar árbol forrajero, rotación de corrales, siembra de pastos mejorados, pastos de corte y dotarse de algunos implementos necesarios como picadores de pastos, corrales adecuados, entre otros. El NFL brinda el préstamo adaptado a los plazos y necesidades para que se haga la inversión necesaria. También existe el *leasing* para equipos de riego para pequeños productores, quienes además reciben asistencia técnica para poder manejar los equipos, identificar las fuentes de agua y diversificarse, en particular con hortalizas.

Existe un programa de crédito para mujeres rurales pobres en grupos solidarios, combinado con asistencia técnica. En su mayoría han recibido dos o tres préstamos para capital de trabajo y luego reciben crédito para inversión.

El FDL cuenta también con un producto de crédito para capital de trabajo para cafetaleros pequeños con fincas ubicadas a más de mil metros de altura. Con solo esta altura y la variedad de café califican para entregar café especial con sobreprecio, sin embargo, en las prácticas que ellos realizan el café no llega con la calidad adecuada y reciben un precio menor. A través de una alianza reciben asistencia técnica y pueden hacer los cambios necesarios en su manera de manejar el café para que pueda calificar como especial y así recibir el sobreprecio. Del total de 18,000 clientes que hay en la cartera de crédito, en el año 2005 se incorporaron 2,000 con estos productos de desarrollo.

En Nicaragua se observa un patrón extensivo en ganadería, buenos precios para carne y leche, demanda en el mercado interno y externo, pero se requiere hacer cambios para que esta ganadería sea amigable con el medio ambiente y eleve sus niveles de calidad.

En las zonas que el FDL atiende se ha buscado ese cambio en ganadería de carne con un manejo de la actividad en forma semintensiva. El mecanismo ha consistido en un préstamo del Fondo adaptado a procesos de reconversión. Nitlapán da la asistencia técnica y el seguimiento y comercializa a través de un contrato con la planta industrial. Ésta paga un sobreprecio cuando el ganado llega con mejor calidad, producto de engorde mucho más rápido gracias a todas las prácticas incorporadas. Con esto se asegura la organización de la cadena productiva y de alguna manera un manejo amigable con el ambiente.

La agroindustria que acopia leche en Nicaragua usualmente lo hace de grandes productores y a través de grandes centros de acopio, y los pequeños productores, que son miles, tienen problemas para poder entregar su producto. Entonces Nitlapán organizó una empresa acopiadora y junto con el financiamiento que el FDL da a los productores, estos reciben capacitación para que entreguen leche de calidad. Ya la planta agroindustrial tiene la posibilidad de acopiar un volumen interesante y de mandar sus propios camiones a recoger el producto, y el productor recibe un precio estable a lo largo del año. El reto es garantizar con asistencia técnica la entrega de un producto de calidad y organizar a los pequeños productores, dado que la agroindustria definitivamente no puede hacerlo.

B. Programa de Diversificación Económica Rural

Andrew Medlicott

El Programa de Diversificación Económica Rural (RED, por sus siglas en inglés), es un proyecto de asistencia técnica financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y ejecutado por Fintrac Inc. Se trata de un nuevo programa cuya operación se extenderá hasta el 2008 y que busca enfrentar los problemas de la agricultura tradicional.

En Honduras se tiene una agricultura tradicional en la que los productores siembran como quieren, sin ningún uso de tecnología. Este comportamiento se repite en la mayoría de los países de América Central, con la excepción de Costa Rica en donde parece que hay zonas en las que los pequeños agricultores exhiben prácticas distintas. Junto a esta situación coexisten unos pocos productores que poseen hasta agricultura bajo ambientes protegidos con invernaderos de alta tecnología. A las entidades financieras les corresponde trabajar con productores entre estos dos extremos. Algunos tienen riego, otros vivero pero con frecuencia no les dan un buen uso. La agricultura tradicional se caracteriza por falta de volumen, calidad y servicio al cliente; existe la percepción de que no hay mercado; los bienes son susceptibles a pérdida completa por plagas, inundaciones y sequías; falta de financiamiento; siembra por tradición; ausencia de registros; desconocimiento de sus costos.

Se busca alcanzar una transición de los productores tradicionales hacia una agricultura profesional, dirigida por el mercado; con planes operacionales para varios años; uso de tecnología para maximizar rendimientos; reducción de costos; diversificación de cultivos, mercados y compradores; acceso a financiamiento y manejo de registros.

1. Antecedentes y alcance del Proyecto

El proyecto RED es la continuación del Centro de Desarrollo de Agronegocios (CDA) que empezó en el año 2000 y tuvo una duración de poco más de seis años. Ambos proyectos han tenido como meta principal apoyar el desarrollo económico a través del sector agrícola no tradicional.

El CDA trabajó con productos frescos y procesados y la misión principal era aumentar los ingresos de los productores; sus ventas brutas e ingresos netos; mejorar la distribución de los ingresos durante el

año; aumentar la productividad; reducir los costos, entre otros aspectos, para que los productores, exportadores y procesadores sean más competitivos.

En el período 2003-2006, el CDA tuvo ventas acumuladas nuevas de un poco más de 78 millones de dólares, con una generación de 8,300 empleos nuevos, con un promedio de aumento en las ventas de los clientes de 192 por ciento, en un rango de 15 hasta 600 por ciento de aumento. Las inversiones de los clientes en equipo, no en costos de producción, fue de más de US$18 millones en los tres años, además de rendimientos de entre 25 y 200 por ciento.

El RED, que es una continuación y expansión del proyecto CDA, incluye otros sectores y actividades en las zonas rurales, en particular para incluir también los enlaces con otros proveedores, con otros actores en las cadenas de valor. El proyecto es solo de asistencia técnica en cinco área principales: mercadeo, poscosecha, procesamiento, producción e informática. Dentro de estas áreas se incluye también lo relativo al desarrollo de los planes de negocios, flujos de caja, inteligencia, investigación de mercado, entre otras.

El proyecto RED no cuenta con un fondo de crédito, pues sabe que su especialidad no es prestar dinero. Coordina con las instituciones financieras y esto es parte del trabajo en cadena y a la vez parte del esfuerzo del Proyecto para desarrollar a los socios. Cuando se está operando con asistencia técnica es necesario trabajar con los demás actores en la cadena de valor: financiamiento, proveedores de insumos, vendedores de equipos, investigación, compradores, transportistas, entre otros.

Los clientes de RED incluyen desde los muy pequeños productores con ventas brutas anuales de US$2,000, hasta compañías grandes que tiene ventas brutas de hasta US$8 millones. Se comienza con un productor con media manzana de terreno, hasta con productores que tienen 500 o 600 manzanas de área de cultivo.

El Proyecto opera en 16 de los 18 departamentos de Honduras y cubre muchas actividades. Este punto es importante puesto que, como se explicará más adelante, se trabaja con sistemas de producción y bajo este esquema los productores adaptan y siembran lo que quiere el mercado. Los agricultores pueden comenzar con un solo producto, lechuga por ejemplo, pero luego tienen que trabajar con varios cultivos. La operación de RED tiene un enfoque de largo plazo. La mayoría de los productores tradicionales piensan en un solo cultivo y lo que van a sembrar ahora, y no está pensando en lo que va a sembrar meses después o el año siguiente. No obstante, como resultado de las inversiones que tienen que hacer los agricultores para mejorar la operación de la finca y la depreciación del equipo, deberían pensar en el largo plazo.

El trabajo de RED, resumido en una sola oración, es la "profesionalización de los productores y procesadores pequeños y medianos". Con la profesionalización de las operaciones se puede lograr acceso a los mercados, financiamiento y explotaciones rentables.

El proyecto usa tecnología de productores grandes. En realidad para competir y trabajar al lado de los grandes, los pequeños y medianos tienen que utilizar la misma tecnología que aquellos. No hay una

diferencia en la tecnología, lo que hay a fin de cuentas es una diferencia de escala. Además, se ha incorporado a los productores pequeños y medianos en los mercados locales y de exportación, por medio de los vínculos con las compañías grandes y medianas, tanto para productos frescos como procesados.

2. Enfoque de sistemas de producción

¿Por qué el enfoque en los sistemas de producción? Los dos principales problemas que el productor dice que tiene son la falta de mercado y la falta de financiamiento. Pero ¿cuál es la raíz del problema? Simplemente el productor tiene su producto listo para cosechar y busca el mercado. Cuando llega ahí tiene problemas porque el comprador le paga lo que quiere, o lleva una cantidad menor a la esperada o no compra nada.

El problema, si se ve bien, es la falta de planeamiento, pero si se conoce al comprador antes de sembrar, si se logran contratos o acuerdos de venta que permitan sembrar como el comprador quiere, entonces se confirma que el problema no es el mercado. El enfoque tiene que ser en la producción. El Proyecto RED, por ejemplo, tiene una persona en mercadeo y 18 agrónomos en el campo, porque la parte más difícil es producir lo que quiere el comprador, "cuándo, cómo y la cantidad" que éste quiera.

El otro problema que citan los productores, el del crédito, ya en este Seminario se ha mencionado que en realidad no es solo de financiamiento. Se puede prestar a los productores pero si no tienen la tecnología y el mercado, siempre van a perder. Por eso para RED primero viene la tecnología, junto con el mercado. Una vez que se tienen ambas cosas, se puede llevar a los productores a los bancos, no antes. Es decir, una vez que están seguros de poder manejar la tecnología y de cumplir, viene la parte del financiamiento.

La asistencia técnica que se brinda a los productores asociados al Proyecto RED abarca, por ejemplo, los siguientes aspectos:

- Análisis de rentabilidad (nivel de tecnología, selección de cultivos, uso correcto de índices de producción, plan de inversión, conocimiento del mercado)
- Análisis de riesgos (factibilidad del proyecto, ubicación de la producción, experiencia, mercado)
- Planes de contingencia (punto de equilibrio, definir distintos escenarios y procedimientos para cada caso, buenos parámetros de medición)
- Sistemas de producción (mecanización, reducción de costos y eficiencia en la producción, manejo poscosecha y el mercadeo)
- Prácticas agrícolas (preparación de suelos, barreras vivas, semilleros, poda, riego por goteo, nutrición, manejo fitosanitario)
- Certificaciones (Eurep, BRC, ProSafe, SCS)
- Manejo de insumos
- Protección del ambiente.

Estos cambios se introducen en forma paulatina. Como ya se indicó, los clientes del proyecto RED normalmente comienzan con un solo cultivo. El trabajo vía sistemas de producción y la introducción de tecnología actualizada les permite incorporar otros cultivos con facilidad, conforme adquieren experiencia, a través de asistencia técnica y capacitación. La diversificación de cultivos coloca a los productores en una posición más sostenible ya que reduce los riesgos de mercado y de producción; y al mismo tiempo le permite a los agricultores maximizar el uso de las tierras y permanecer en actividades de producción todo el año. Esto incrementa sus ventas brutas, reduce sus costos fijos por cultivo individual y provee empleo continuo.

C. Starbucks Coffee Agronomy Company

Peter Torrebiarte

Esta sección está dividida en dos partes: Primero se explica por qué un tostador, un comprador de café, está involucrado en un seminario sobre el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor. Segundo, se presenta el tema de la sostenibilidad, donde básicamente se va a hacer referencia a un manejo integrado con varios pilares, que incluye lo que es el Centro de Apoyo al Productor y un programa de compras llamado "C.A.F.E. Practices".

1. Starbucks y las cadenas agrícolas de valor

La misión de Starbucks como empresa global es posicionarse como el mejor proveedor de los cafés más finos en el mundo, mientras se mantiene el compromiso con seis "principios guía", a saber:

- Respeto y dignidad de los asociados,
- diversidad,
- excelencia,
- servicio al cliente,
- comunidades y el medio ambiente y
- utilidades.

Cuando se desarrollaron estos principios, los ejecutivos de la empresa dijeron que si se cumplía con los primeros cinco, el sexto vendría por añadidura, y eso es lo que Starbucks trata de hacer: poder crecer responsablemente.

Hay un esfuerzo grande por tener una diversidad de proveedores, lo cual en el ámbito del café es bastante fácil de alcanzar. La empresa está comprando café en más de 127 países y es en Centroamérica donde más café se compra. Detallando lo que son estándares socialmente responsables, Starbucks tiene programas de certificación de proveedores tanto para productos agrícolas (C.A.F.E. Practices) como para productos no agrícolas (proveedores de vasos, servilletas que usan en las tiendas, por ejemplo).

Starbucks como empresa tiene 11,800 tiendas alrededor del mundo con 112 mil empleados, y aproximadamente 35 millones de clientes que pasan por las tiendas por semana. Si bien la empresa no compra a todos los productores de café, sí le interesa tener una relación directa con los productores y eso es algo que están tratando de fortalecer.

La industria en la que Starbucks se mueve, la producción de café, impacta a más de 25 millones de personas alrededor del mundo. El 50 por ciento de ese café lo producen los pequeños productores, similar a otros productos agrícolas, y el 80 por ciento del café producido en el mundo proviene de Latinoamérica. De manera similar, entre el 70 y el 80 por ciento del café que la empresa compra viene de Latinoamérica. Starbucks compra solo cafés arábigos, en un mercado sumamente volátil, uno de los más volátiles en el mercado de las mercancías básicas (*commodities*). Más aún, desde 1997 hay una tendencia pronunciada hacia la baja en el precio y solo recientemente ha habido un pequeño repunte.

Por tradición el café se ha comprado en bolsa a precio de mercado más una prima positiva si son cafés especiales y negativa si son cafés no finos. Aunque financieramente la empresa pudiera haber ganado mucho dinero siguiendo ese modelo de compra, con un objetivo de mitigación de riesgo se decidió cambiar de esquema y comprar a precio fijo, donde se negocia directamente con el proveedor un precio que sea justo para el productor sin importar lo que ocurra en la Bolsa. En el 2005, por ejemplo, Starbucks pagó a precio fijo un promedio de US$1.28 dólares por libra FOB, que fue más o menos un 23 por ciento superior al precio promedio de ese mismo período de la bolsa de futuros de New York.

2. Sostenibilidad

La empresa ve la sostenibilidad como un manejo integrado que incluye los siguientes temas:

i. *Precios prima*. Si no se pudiera hacer nada más, lo más importante que la empresa puede hacer por el pequeño productor, y el productor de café en general, es pagarle con una prima (*premium*).

ii. *Cafés certificados y de conservación*. Durante el 2005, Starbucks compró 11.5 millones de libras de café de comercio justo (*fair trade certified™*), 9.2 millones de café certificado orgánico y 1.9 de café de conservación (cultivados con sombra); este último proveniente de proyectos en Perú y México manejados por una organización llamada Conservación Internacional.

iii. *Acceso a crédito*. Starbucks tenía interés en apoyar el acceso a financiamiento por parte de los caficultores, pero no deseaba hacerlo de manera directa, por lo que decidieron invertir en organizaciones como Verde Ventures, EcoLogic Finance y Calvert Foundation, quienes se dedican a financiar a cooperativas de caficultores. El costo de esos préstamos no es, por lo general, más bajo que el de un financiamiento bancario, pero es mucho más ágil en vista que con solo enseñar que tienen un contrato de venta con Starbucks, ya es suficiente para ser considerado sujeto de crédito. Típicamente son préstamos a muy corto plazo para subsistir durante la cosecha, aunque recientemente se han visto casos de de inversión en infraestructura y en mejoras en beneficios húmedos.

iv. *Proyectos sociales*. La empresa apoya proyectos sociales alrededor del mundo, en particular en el campo de la salud y la educación, aunque también hay otros de construcción de infraestructura de producción.

v. *Centro de Apoyo al Productor*. El Centro de Apoyo al Productor es una oficina regional con sede en Costa Rica, cuya misión es asegurar la disponibilidad de café de alta calidad para poder sostener el rápido crecimiento de la empresa. En vez de la vía fácil de presionar a los proveedores actuales para que aumenten su producción, incluso talando bosque si es necesario, Starbucks prefirió buscar productores que están a la altura necesaria; que tienen el microclima adecuado; que tienen variedades arábigas, pero que no han tenido asistencia técnica. Saben cómo hacer un café de alta calidad pero no han tenido un comprador que les pague una prima para que valga la pena hacer la inversión.

vi. *C.A.F.E. Practices*. Este es un incentivo a base de desempeño que provee compras preferenciales, en el que todos pueden participar, ya sea un *estate* grande, una asociación de productores, los beneficios que son comercializadores y las cooperativas. Los prerrequisitos para participar son la calidad del café y la transparencia económica. Si no se tiene la calidad necesaria no se podrá vender ese café con una prima, por lo tanto no se podrá trasladar al productor el mayor precio. Y además, de nada sirve pagar una buena prima si no consta que ese dinero que se está pagando, ya sea al exportador o a la gerencia de la cooperativa, no beneficia también al productor. Finalmente, para ser parte del programa C.A.F.E. Practices se examinan varios aspectos, como por ejemplo responsabilidad social, condiciones de trabajo, salud ocupacional, salarios mínimos y lo que es medio ambiente se verifica tanto a nivel del cultivo de café como del beneficio.

De manera similar a lo que indica Andrew Medlicott para el caso de Honduras, una de las tareas principales que Starbucks ha tenido es ayudar a pequeños productores a ordenarse; muchos de ellos exhiben buenas prácticas pero no las tienen documentadas. Las compras de café a través de los programas específicos han venido creciendo: para el 2005, por ejemplo, el 24 por ciento de las compras totales fueron bajo el esquema de C.A.F.E. Practices, y se espera que para el 2007 ese porcentaje llegue al 50 por ciento.

D. Agromantaro

Anita Campion

En esta sección se presentarán ejemplos y lecciones provenientes de proyectos y estudios ejecutados en Perú por Chemonics International, con financiamiento de USAID, en particular sobre la cadenas de valor de las alcachofas.

Perú ha venido experimentando un buen crecimiento en los últimos años, pero la mayoría de la gente en zonas rurales exhibe importantes niveles de pobreza, por lo que existe aún espacio para mayor crecimiento. En cuanto al financiamiento, únicamente tres por ciento del crédito formal va para el sector agropecuario. Muchos bancos afirman de entrada que ellos prefieren mantenerse al margen del

financiamiento agrícola y los pocos que sí lo hacen, atienden al mediano y gran agrodindustrial. Sin embargo, se comienza a observar la presencia de una serie de bancos rurales e instituciones de microfinanzas, pero la mayor parte está aún concentrada en áreas urbanas subatendidas.

La mayor parte de los agricultores tienen de una a cinco hectáreas de terreno, la mayoría sin título de propiedad, y un mal historial crediticio. Las intervenciones gubernamentales han agravado la situación del financiamiento agropecuario, como es el caso del programa de rescate agrícola para los bancos y los préstamos subsidiados ofrecidos por el Banco Agrario.

1. El mercado de las alcachofas

La demanda mundial por alcachofas procesadas se ha incrementado en los últimos 20 años en más del doble. El mayor suplidor es España, con 92 por ciento de la oferta, seguido por Italia, con un cinco por ciento. Perú ha estado tratando de capturar parte del mercado europeo y tiene oportunidad de hacerlo dada la ventaja en términos de costo de mano de obra.

En el Diagrama 6.1 se observa la cadena de valor para las alcachofas producidas en Perú. El lector podrá notar que comienza con la venta al detalle, a diferencia de muchos otros diagramas de cadenas de valor que se refieren a este sector (los detallistas) como el mercado final, cuando en realidad se debería pensar en este nivel como el punto de comienzo porque es de donde viene la demanda.

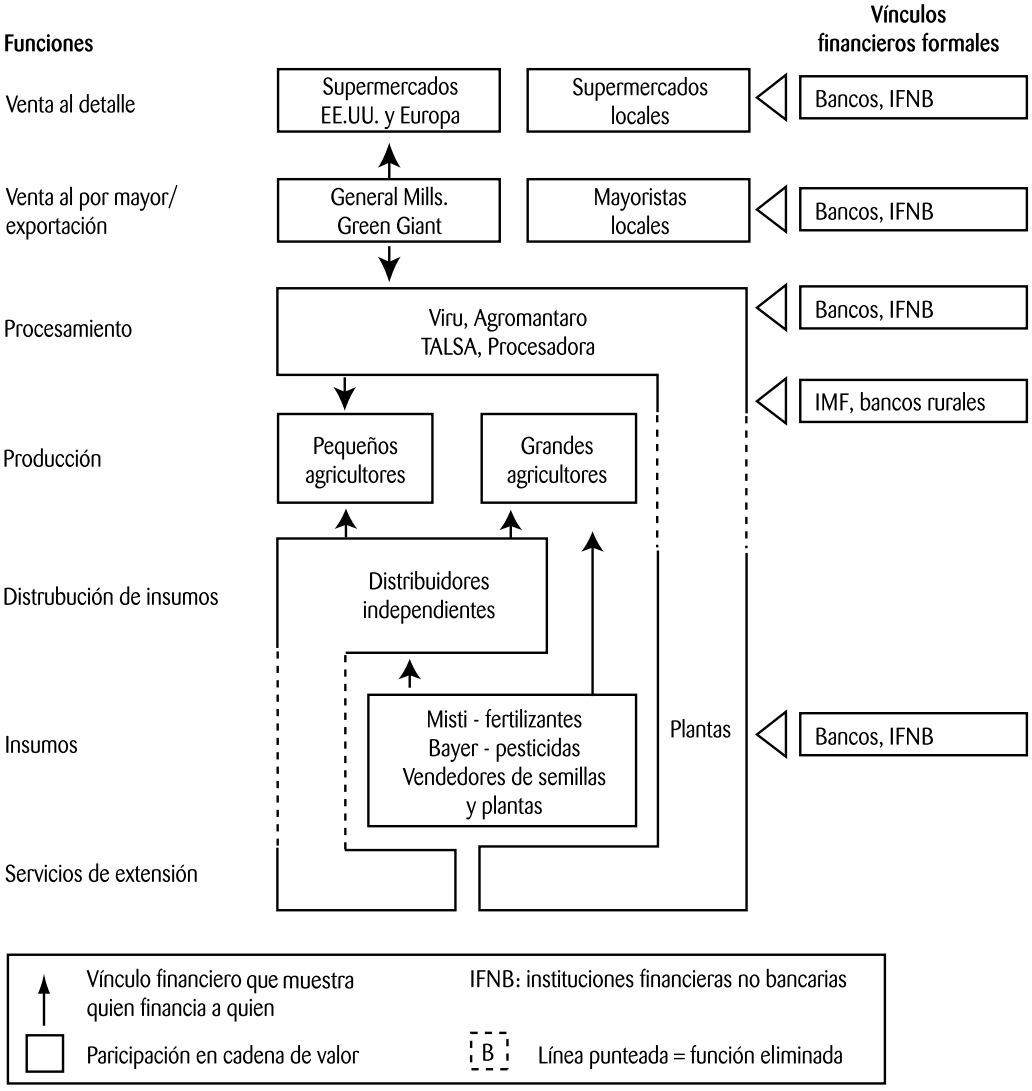
En el Diagrama, las flechas indican la dirección en que se presentan los flujos de financiamiento dentro de la cadena de valor, lo que también da una idea de cómo eso llevó a que el sistema financiero formal se involucrara más en el financiamiento de la cadena. Esto se explica con mayor detalle más adelante, en el Cuadro 6.1.

Comenzando entonces con la venta al detalle, ésta es en realidad una etapa que se realiza fuera de Perú, en los Estados Unidos y en Europa. Los grandes mayoristas puede ser que ofrezcan algo de financiamiento de proveedores a los detallistas, pero el objetivo del Diagrama es resaltar lo que ocurre en Perú.

Los representantes de los mayoristas operan en Perú directamente con los procesadores y prefieren trabajar con unos pocos y grandes que con muchos pequeños, con el fin de asegurarse una oferta constante. Para esto ofrecen un contrato que establece exactamente a qué precio comprarán la mayor producción de alcachofa procesada que el procesador les pueda suministrar. El principal suplidor en Perú es Viru, seguido por dos de mediano tamaño (Agromantaro y Talsa) y en un distante cuarto lugar está Procesadora.

Como los procesadores tienen un contrato y un precio fijo, saben exactamente cuánto pueden pagar a los agricultores por su producto. En forma análoga a los mayoristas, preferirían trabajar con unos pocos y grandes productores, pero como la mayor parte de la tierra está dividida en parcelas, los procesadores por lo general compran a pequeños agricultores.

Diagrama 6.1 **Cadena de valor de las alcachofas**



FUENTE: Anita Campion, presentación en el Seminario.

Como es un cultivo nuevo, desconocido y en apariencia riesgoso, los procesadores tienen que ir y convencer a los pequeños productores de producir para ellos, para lo cual les ofrecen:

- Un contrato,
- precio fijo,
- almácigo y
- asistencia técnica.

El almácigo y la asistencia técnica buscan reducir los riesgos de producción. El almácigo, además, lo deberán pagar los agricultores al cosechar, por lo que hay ahí una forma de financiamiento de parte del procesador.

Los proveedores de fertilizantes, por su parte, llegan a los agricultores a través de distribuidores independientes a quienes están dispuestos a ofrecer descuentos por volumen y crédito comercial, al igual que a los "grandes" productores. Los distribuidores, a su vez, ofrecen a los "pequeños" agricultores el crédito comercial que deberán pagar unos meses después cuando cosechen, y también les suministran asistencia técnica gratuita sobre cómo maximizar el uso de los insumos, lo que a la vez reduce el riesgo de no pago.

Las alcachofas, como se puede observar, son un buen ejemplo de financiamiento y asistencia técnica que se suministra dentro de la cadena. Uno de los aspectos interesantes es que muy poco crédito formal va a la agricultura en general, pero cuando se dio a conocer que esta era una cadena que estaba trabajando bien, en forma gradual algunas instituciones financieras no bancarias (IFNB), en particular cajas rurales, cajas municipales y la Edpyme Confianza comenzaron a mostrar interés en prestar directamente a los pequeños agricultores, lo que liberó parte del capital de los procesadores y les permitió expandir sus inversiones.

Cuadro 6.1

Oferta y necesidad de financiamiento

Actor de la cadena de valor	Financiamiento dentro de la cadena	Financiamiento de instituciones financieras	Necesidades pendientes
Mayorista	Contratos y adelantos a procesadores	Préstamos bancarios	NA
Procesador	Ventas a crédito y asistencia técnica a productores	Préstamos bancarios, garantía 100% real	Financiamiento de largo plazo para inversión
Productor	NA	Préstamos de IFNB, facilitados por contratos	Financiamiento de largo plazo para tractores, riego y tierra
Distribuidor de insumos	Ventas a crédito y asistencia técnica a productores	NA	Préstamos de corto plazo para capital de trabajo
Casa comercial de insumos agrícolas	Descuentos por volumen a distribuidores y a grandes agricultores	Préstamos bancarios, garantía 100% real	NA

Fuente: Anita Campion, presentación en el Seminario.

El objetivo del Cuadro 6.1 es mostrar dónde están los vínculos financieros actuales dentro de la cadena de valor y fuera de ella. Se observa, por ejemplo, que los procesadores sí tenían acceso a algún financiamiento bancario, pero no todo lo que hubieran deseado y con exigencias significativas de garantía real, a tal punto que obliga a los funcionarios de la empresa a utilizar sus activos personales. El cuadro muestra también cuáles son las necesidades insatisfechas y la principal, al igual que en otros casos ya presentados en capítulos anteriores, es la de financiamiento de más largo plazo para inversión y préstamos de mediano y largo plazo para activos fijos, tales como tractores y sistemas de riego.

2. Agromantaro

Como se indicó, Agromantaro es el segundo o tercer procesador de alcachofas en Perú. En un inicio se dedicaba a la producción de espárragos y aunque había considerado la producción de alcachofas en la costa, con el apoyo del Proyecto PRA (Poverty Reduction Assistance Project) de USAID/Chemonics International, se les convenció de invertir fuertemente en la sierra, donde se podía cultivar la alcachofa nueves meses al año, en comparación con los cuatro meses que permite la costa. Antes PRA había conversado con los mayoristas para que examinaran las oportunidades que Perú les ofrecía, y las alcachofas fue una de las que resultaron de este esfuerzo.

Los proveedores de asistencia técnica del proyecto PRA conocían a los productores y los aspectos culturales locales que los representantes de Agromantaro desconocían. El apoyo de aquellos fue fundamental para convencer a los agricultores de tomarse el riesgo de cultivar las alcachofas, lo que era en realidad el primer gran obstáculo. Gradualmente, Agroamantaro contrató a varios de esos técnicos para que trabajaran de manera directa para la empresa y como resultado, luego de dos años ya se habían generado 200,000 días de trabajo adicional.

3. Lecciones aprendidas

Es interesante observar cómo parte de las enseñanzas se repiten de un proyecto a otro y entre países. A continuación se proporciona un resumen de las lecciones aprendidas a través de los proyectos en Perú.

- Los actores de las cadenas agrícolas son impulsados más por el deseo de expandir mercados que por la rentabilidad del financiamiento que dan. Es decir, las razones para involucrarse en la provisión de asistencia técnica y financiamiento es por la posibilidad de tener mayor producción para comprar o procesar o más productores a quienes venderles insumos. A diferencia de las instituciones financiera formales, aquellos no están concentrados en la rentabilidad del componente financiero y en ocasiones lo minimizan, como si fuera a costo cero; ciertamente no lo es, pero con certeza no ven la provisión de financiamiento de la misma manera que una organización financiera lo haría.
- Los agricultores necesitan el acceso a un “paquete integrado” de servicios de asistencia técnica y de financiamiento. En Perú en el pasado ha habido disponibilidad de financiamiento, pero que no resolvió todos los problemas; ha habido asistencia técnica sin financiamiento y eso ayuda pero de manera limitada. Se necesita un apoyo integrado para asegurarse que se recibirán todos los beneficios de una mejora en la cadena (*upgrading*), como por ejemplo, que los agricultores logren hacer el cambio hacia productos no tradicionales.
- La cooperación entre firmas puede aumentar la competitividad de la cadena de valor. El trabajo conjunto entre los actores de la cadena puede hacer una gran diferencia en ayudar a la cadena como un todo a ser más competitiva. Puede ser un actor líder, como por ejemplo una asociación de

exportadores que se involucre desde el comienzo de la cadena compartiendo información sobre cuáles semillas son mejores en cada región y, en general, creando sistemas que permitan que la información fluya y sea compartida.

- La falta de financiamiento puede obstaculizar la competitividad de la cadena de valor, y en ocasiones impedir el aprovechamiento total de ventanas que se abren de manera temporal o coyuntural.
- Las empresas en las cadenas de valor tienen acceso a más información que las instituciones financieras. Tienen el conocimiento del mercado; pueden anticipar cambios; los procesadores llegan a conocer a los productores y están interconectados con ellos, y todo esto les permite reducir riesgos a un nivel que los intermediarios financieros no tienen a su alcance.
- El financiamiento con frecuencia se ve distinto cuando es suministrado dentro de la cadena de valor, que desde una entidad financiera. No es fácil cuantificar las condiciones de los préstamos, pues el producto financiero está subsumido dentro de otros servicios no financieros, lo que dificulta la comparación de costos del financiamiento externo y el que se proporciona dentro de la cadena de valor.
- El financiamiento vía la cadena de valor ofrece préstamos de corto plazo para capital de trabajo más que financiamiento de más largo plazo para activos fijos. Es gratificante, sin embargo, haber escuchado durante el seminario sobre una serie de ejemplos de cadenas de valor que están comenzando a ofrecer más financiamiento de mediano y largo plazo para inversión o para activos fijos.
- Las cadenas de valor con frecuencia guían al financiamiento agrícola formal. Hay un efecto demostración inducido por el financiamiento creciente y exitoso dentro de una cadena de valor que atrae a los intermediarios financieros hacia el crédito agrícola directo. Parte de este resultado es facilitado por el uso de contratos, pero en muchos países estos existen pero no son fáciles de hacer valer (*enforceable*). Lo que en realidad hace la diferencia, como indicaba Claudio González Vega en su presentación (ver Capítulo 3), es la relación entre los actores; que sea transparente, estable y que funcione.

Para terminar, puede ser útil plantearse la pregunta de si el enfoque debe ser cómo lograr que exista más oferta de servicios financieros de parte de instituciones formales o cómo ayudar para que existan más servicios financieros, ya sea a través de la cadena de valor o fuera de ella, para estimular a los mercados y crear más oportunidades de empleo. En cualquier caso, lo importante es cómo asegurar más financiamiento de mediano y largo plazo, para que las cadenas de valor puedan aprovechar las oportunidades que se les presentan.

7 DIÁLOGO CON LOS DONANTES Y AGENCIAS INTERNACIONALES

Calvin Miller, Geoffrey Chalmers, Mark D. Wenner, Juan Fonseca, Ronald Martínez, Raul Hopkins y Pauline Tiffen

La sesión del Seminario que dio origen a este capítulo se programó con el fin de promover una interacción con representantes de la cooperación internacional que permitiera: (i) aprovechar la presencia de funcionarios de estos organismos para que informaran a los participantes sobre proyectos y programas de donación o financiamiento en el área del evento y en otras afines; y (ii) que los expositores conocieran las necesidades de los actores en las cadenas agrícolas de valor de forma que las puedan tomar en cuenta en el diseño de futuros proyectos de los organismos internacionales. A continuación se presenta un resumen de las presentaciones.

A. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

Calvin Miller

La FAO fue creada en 1945 y su sede está en Roma. Cuenta con 188 países miembros; cinco oficinas regionales, una de ellas en América Latina, y oficinas en 78 países miembros. Si bien FAO da ciertas donaciones, no son su interés principal y se limitan a proyectos de arranque y colaboraciones con los gobiernos. Es más que todo una organización que opera como agencia técnica internacional. Otros organismos internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) sí poseen componentes de financiamiento mayores y con frecuencia la FAO colabora con ellos en diversos proyectos.

FAO está organizada en ocho departamentos y cada uno consta de direcciones o divisiones. El departamento de "Agricultura, Bioseguridad, Nutrición y Protección del Consumidor" tiene una dirección de sistemas de apoyo a la agricultura denominada "Fortalecimiento de los Servicios de Apoyo a los Sistemas Agroalimentarios". Esta división asiste a los países miembros en el establecimiento de políticas, estrategias y metodologías adecuadas para sistemas y servicios de apoyo a la agricultura, así como de tecnologías para el desarrollo rural, la producción y la posproducción en los sectores de agricultura y de alimentación. El apoyo técnico de este departamento es básicamente de desarrollo empresarial aplicado, enfocado hacia el sector agrícola, agroindustrial y pecuario, desde la pequeña hasta la gran em-

presa. Las intervenciones se realizan a través de dos grandes servicios: i) El servicio de tecnologías de ingeniería agrícola y alimentaria y ii) el servicio de gestión, comercialización y finanzas agrícolas.

En el área financiera, el enfoque es más hacia la agroindustria, para desarrollar el financiamiento y las cadenas de valor; las principales tareas en esta área para el período 2006-2007 son:

1. Promover agroindustrias competitivas. Las tareas específicas son: desarrollo y financiamiento de la cadena de valor, promoción de un entorno favorable, fortalecimiento de las capacidades de pequeñas y medianas empresas (PYME) agroindustriales y aseguramiento de la calidad e inocuidad.
2. Desarrollar infraestructuras rurales. Modelos y buenas prácticas, planeamiento, diseño, gestión y financiamiento de infraestructuras rurales. Esta es una nueva área en la que se quiere trabajar en forma conjunta con los actores rurales, en especial en el financiamiento de infraestructura rural enfocada hacia la agroindustria.
3. Mejorar la renta, el empleo y los medios de vida de los pequeños agricultores a través de dos tareas específicas: mejora de los servicios a los pequeños agricultores y de sus vínculos con los mercados y fortalecimiento de capacidades para diversificar la producción, desarrollar actividades empresariales y generar valor agregado. Hay un programa especial que apoya tanto a mujeres como a hombres, en forma individual o a través de organizaciones.

Existen tres grupos de trabajo con actividades relacionadas con las cadenas agrícolas de valor, a saber: comercialización, finanzas rurales y gestión agrícola. Algunas de las actividades recientes de estos grupos son:

- Grupo de comercialización
  - Extensión de mercadeo: manual para extensionistas y videos de capacitación sobre comercialización de productos hortofrutícolas, comercialización de cereales, costos y márgenes
  - Información de mercado: *software* FAO Agrimarket 3, guías para el establecimiento y mejora de sistemas de información de mercado
- Grupo de finanzas rurales
  - Estudio sobre vínculos entre entidades financieras rurales y actores no financieros
  - Asociaciones regionales de crédito agrícola (ARCA)
  - Publicaciones
  - Sistema Microbanker MIS
  - Centro de aprendizaje de finanzas rurales (www.ruralfinance.org). Este es un proyecto administrado por FAO y financiado por FIDA, Banco Mundial, GTZ y otros organismos.
- Grupo de gestión agrícola
  - Estudio de los sistemas de producción agrícola
  - Promoción de la diversificación
  - Capacitación en gestión agrícola

- Capacitación en gestión de agronegocios
- Análisis de los costos de producción agrícola
- Iniciativa de vínculos entre unidades agrícolas y agronegocios

Como se indicaba al inicio, se trata de una agencia técnica, más que financiera. En cuanto a las labores en el campo, está en primer lugar el trabajo enmarcado en el programa regular bajo el cual se brinda asistencia técnica a los países miembros, y tareas de investigación y diseminación, como por ejemplo: estudios, publicaciones, consultas de expertos, eventos, informes estadísticos y monitoreo de mercados de productos básicos. En segundo término, también existen proyectos con financiamiento externo, tales como el diseño e implementación de proyectos, operaciones de emergencia, programas especiales (PESA) y el centro de inversiones (identificación y formulación de proyectos).

Hay también algunas oportunidades de cooperación en relación con publicaciones y materiales. A través de las oficinas de FAO en cada país se pueden hacer pedidos específicos y en el caso de Centroamérica, FAO es parte de RUTA, al igual que FIDA y el Banco Mundial. Por último, FAO también trabaja de cerca con los gobiernos, por lo que se puede coordinar con ellos para solicitar apoyo tanto para proyectos específicos como para la elaboración o revisión de políticas y mejora del entorno competitivo.

B. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Geoffrey Chalmers

La Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo internacional (USAID) trabaja en poco más de 70 países, sobre todo los países menos desarrollados. En América Latina opera en casi la totalidad de los países, con excepción de Argentina, Chile, Costa Rica y Uruguay. Se trabaja con donaciones tanto para el sector privado, las asociaciones civiles, y en menor medida, con los gobiernos que operan como socios pero no como receptores directos de la ayuda.

Las intervenciones en áreas relacionadas con el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor se basan en un marco conceptual que plantea cómo analizar y mejorar la cadena completa para crear riqueza en comunidades pobres. Es decir, interesa desde la producción hasta la demanda a nivel del detallista, pero aunque se esté viendo la cadena en su totalidad, el mayor enfoque siempre es en la parte en donde hay menos oportunidades y menos riqueza.

Un concepto que se enfatiza en este enfoque es el de sostenibilidad que aplicado a las intervenciones en cadenas de valor se puede explicar como lo que queda luego del subsidio inicial con recursos públicos. Con el fin de que luego de la intervención quede algo permanente, se buscan alianzas con actores locales, con actores comerciales sobre todo, por ejemplo proveedores de servicios. Se trata de actores en las cadenas que estarán siempre en el sector y en el país, e idealmente de carácter comercial, para que exista un incentivo económico para que continúen ahí apoyando al sector.

Sobre la base de este marco conceptual se ha ido desarrollando otro llamado el "lente financiero". Entonces primero se definen las maneras de intervenir en una cadena de valor y después se examina adónde están las diferentes fuentes de financiamiento tanto dentro de la cadena como fuera. Ahí se buscan las brechas de financiamiento y otra vez la alianza con muchos actores diferentes, de la cadena y fuera de ella, como por ejemplo instituciones financieras. Esta es también una manera de agregar cierta sostenibilidad. En vez de simplemente buscar cómo financiar tal cadena se están buscando formas para financiar estas cadenas en el largo plazo.

Y como un tercer nivel, construido sobre la base de los dos anteriores, se ha agregado la parte rural. Muchos expositores han enfatizado que las finanzas rurales son muy diferentes a las agrícolas y USAID ha estado experimentando para ver qué tan cierto es esto, pues también hay mucha interrelación entre estas dos áreas, entre los mundos de finanzas agrícolas y las finanzas rurales.

Es necesario entender la cadena para ver cómo se soluciona la problemática de las finanzas rurales que son un poco más amplias que las cadenas, ya que hay hogares que tienen también necesidades financieras. Para USAID es importante ver estos dos conceptos bajo un mismo marco porque hay mucho traslape entre ambos sectores, el agrícola y el rural, y si se analiza uno sin ver el otro, se pierden oportunidades de ver las interrelaciones.

Asimismo, los mercados financieros rurales los clasifica USAID en tres grupos: (i) finanzas rurales, que abarca los servicios financieros usados en zonas rurales por personas de todos los niveles de ingreso; (ii) finanzas agrícolas, que se refiere al financiamiento de actividades relacionadas con la agricultura, desde la producción hasta el mercado; y (iii) microfinanzas, que son los servicios financieros para las personas pobres y de bajos ingresos. Las microfinanzas tienen áreas en común con las finanzas rurales, pero mucho de las microfinanzas queda fuera de las áreas rurales, e igual ocurre con las finanzas agrícolas, en particular en relación con la agroindustria, donde una parte se realiza en las ciudades y deja de ser rural.

Entonces hay relativamente poca cartera agrícola en las microfinanzas y uno de los objetivos de seminarios como éste es ver cómo expandir el traslape entre microfinanzas, finanzas agrícolas y sector rural.

En relación con las diferentes áreas de trabajo de USAID, se tiene las siguientes tres: investigación, implementación y capacitación que se interrelacionan mucho, sobre todo en los últimos cinco años y en especial en este tema de finanzas rurales, en el que se ha buscado relacionarlas.

En cuanto al trabajo con diferentes socios e instrumentos, se tienen dos grandes áreas:

i. A nivel de país. Como la Agencia tiene presencia en 70 países, es una organización muy descentralizada. La oficina local en cada país en que opera es la que crea una estrategia, por lo general de varios años, y se definen programas locales para ese país y busca diferentes socios.

ii. A nivel global. Es otro enfoque que busca la innovación, los planes piloto, y no es tanto el objetivo de avanzar ciertas cosas en x país, sino buscar lecciones aprendidas, mejores prácticas que después puedan difundir entre muchos otros actores.

Suelen hacerse convocatorias competitivas, sobre todo en el área global. Hay algunas convocatorias anuales que son para cualquier país en donde trabaja la agencia y los montos son relativamente bajos. Existen también programas globales donde el aprendizaje es el único enfoque, y se escriben trabajos que documentan los resultados y se comparten con todo el mundo a través del sitio en la red www-.microlinks.org. Ahí encontrarán dos áreas: desarrollo empresarial, que se refiere a cadenas en general, no solo agrícolas, por lo que hay trabajos sobre cadenas urbanas pero siempre en relación con pequeños productores, y la segunda área es la de servicios financieros en la que se examinan las finanzas rurales, entre otros temas financieros.

C. Banco Interamericano de Desarrollo

Mark D. Wenner y Juan Fonseca

El grupo BID consiste en realidad de tres partes:

i. La Corporación Interamericana de Inversiones (CII), cuya misión es atender más que todo a pequeñas y medianas empresas en el sector privado;

ii. El Banco propiamente (BID), cuya clientela principal son los gobiernos de América Latina y el Caribe, 26 países en total; y

iii. El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), una entidad fundada en 1993 y diseñada con el fin de ser ágil e innovadora, más que todo para atender al sector privado.

En cuanto a los instrumentos más frecuentes, el Banco utiliza préstamos a través de cooperaciones técnicas dirigidos a gobiernos de la región. El FOMIN tiene una oferta de intervenciones bastante amplia: donaciones, inversiones en capital accionario, préstamos, garantías, y participación en fondos de inversión, entre otras. Y la Corporación tiene el mayor número de instrumentos: préstamos, garantías de crédito, emisión de títulos, inversión en capital y cuasi capital, préstamos estructurados, participación en fondos de inversión y cofinanciamientos con otras entidades.

En la práctica, el alcance de las actividades del Banco tiene las siguientes características: financiamiento de bienes públicos a través de los estados, de redes y de gremiales. Para dar un ejemplo, en el caso de Haití se tiene un proyecto que está financiando más que todo al Ministerio de Agricultura para mejorar su capacidad de investigación y transferencia de tecnología a pequeños agricultores, servicios de extensión, sanidad, entre otros temas.

En el caso de la Corporación, se caracteriza por financiar principalmente al líder de la cadena, por ejemplo le gusta financiar a una agroprocesadora bien grande de un país, la cual es probable que esté financiando a los pequeños y medianos agricultores a través de contratos. La CII ofrece financiamiento de corto, mediano y largo plazo con condiciones competitivas y apoyo para mejorar el resultado medioambiental, el acceso a financiamiento y el gobierno corporativo.

FOMIN, por su parte, tiene una estrategia más de frente, más holística. Está tratando de financiar y crear *clusters* y cadenas de valor. Está mucho más enfocado en cómo optimizar, cómo asociar a los productores, cómo capacitarlos, cómo coordinar toda la cadena o todo el *cluster* para lograr un mejor grado de integración y de eficiencia.

FOMIN decidió trabajar con *clusters* pues es una manera más eficiente de operar. Los *clusters* son apoyados por uno o dos expertos técnicos que realizan visitas regulares a todos los proyectos en el grupo, tratan de fomentar el intercambio de experiencia entre un proyecto y el otro, y también facilitan lo más posible su implementación.

El uso de *clusters* o grupos de proyectos permite además que se pueda mejorar el diseño e implementación de los proyectos; que se promueva la comunicación y el intercambio entre organismos y sectores que enfrentan muchas veces los mismos desafíos y también se ayuda a crear redes de organismos ejecutores para compartir experiencias y recursos. Por último, la agrupación en *clusters* permite una más fácil identificación de lecciones aprendidas y esto puede servir como retroalimentación para mejorar el diseño de nuevos proyectos.

Hay una cuarta área del grupo BID, en realidad parte del Banco, que también está apoyando las cadenas y es la división de micro, pequeñas y medianas empresas a través del Programa de Empresariado Social (PES), antes llamado de "Pequeños Proyectos". Este programa fue creado en 1978 y su propósito es promover el desarrollo económico y la equidad social de los grupos pobres y desfavorecidos, a través de la financiación de pequeños proyectos que proporcionen en forma eficiente y sostenible servicios financieros, sociales y de desarrollo comunal. Tiene una larga historia de financiamiento de pequeñas agroempresas, grupos de productores y asociaciones o cooperativas de mujeres. En los últimos dos años ellos han cambiado un poco el enfoque. Antes, unos siete u ocho años atrás, estaban financiando muchas organizaciones de microfinanzas (OMF) urbanas y ahora están pasando a financiar cadenas de valor porque no han encontrado muchas OMF rurales. La cartera del programa fluctúa año a año dependiendo de la disponibilidad de recursos, pero varía entre 13 y 25 proyectos con un valor de entre 20 y 32 millones de dólares.

En cuanto a los principales modelos de financiamiento para cadenas agrícolas de valor, el BID está utilizando básicamente tres:

- Fondos de crédito
- Prefinanciamiento de cooperativas o grupos de productores
- Préstamo a una agroprocesadora quien subcontrata a pequeños productores

A través de estos modelos se opera, por ejemplo, con una cooperativa o una pequeña agroempresa y le dan un préstamo a esta entidad para que establezca un fondo rotatorio que permite dar préstamos a los socios o a los pequeños agricultores alrededor de la empresa.

Otro ejemplo es el apoyo a EcoLogic, una financiera estadounidense que trabaja en el mercado del comercio sostenible. EcoLogic levanta capital en los Estados Unidos entre inversores sociales y a un

costo mínimo de dos o tres por ciento y presta en América Latina a seis o siete por ciento para el financiamiento de la producción de café orgánico. Ellos también ayudan a obtener la certificación y a vender el producto. Este grupo tiene mucha vinculación con Starbucks y con Green Mountain Cofee, por lo que logran también consolidar el mercado para el grupo de productores.

D. Banco Centroamericano de Integración Económica

Ronald Martínez

El marco de acción del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) en cuanto al financiamiento agrícola es a través de proyectos orientados a que:

i. Mejoren la rentabilidad de actividades existentes,

ii. desarrollen y diversifiquen las actividades productivas,

iii. incrementen las exportaciones,

iv. introduzcan cambios tecnológicos y

v. propicien el procesamiento y el valor agregado.

Además, se tienen ocho características que idealmente deben cumplir los proyectos a financiar, a saber:

i. Rentabilidad,

ii. encadenamientos de valor,

iii. economías de escala,

iv. generación de mano de obra,

v. atracción de inversiones e inversiones conjuntas,

vi. integración horizontal y vertical,

vii. promoción y diversificación de la oferta exportable e

viii. innovación tecnológica.

Seguidamente se presentará un ejemplo concreto que reúne estas características: un proyecto en Costa Rica bajo el esquema de ambientes controlados, lo que usualmente se conoce como invernaderos, pero con características de tecnología diferente que maximicen y potencien la producción y los ingresos de los productores.

Ambientes controlados es una experiencia exitosa en muchos países, en especial países europeos. Cuando el BCIE quiso traer la idea a Costa Rica, solo se logró interesar a una entidad financiera. En este país existen alrededor de 180 hectáreas de invernaderos rústicos o muy rústicos, propiedad de aproximadamente 340 productores.

El proyecto fue un esfuerzo conjunto de una promotora, que es una asociación de productores local, una comercializadora y suplidora que juega un rol estratégico, el BCIE, una entidad financiera y las instituciones asesoras que corresponden especialmente al Ministerio de Agricultura y Ganadería y al Instituto Nacional de Aprendizaje.

El objetivo general del proyecto era poder construir y poner en operación 102,000 metros cuadrados de invernadero para la siembra, desarrollo, cosecha y comercialización de productos agrícolas. Esto es muy fácil decirlo pero es bien difícil ponerlo en práctica.

Los objetivos específicos fueron establecer módulos de producción bajo ambientes controlados que cumplieran con normativas para certificación, exigencias de los mercados, legislación y protección del ambiente porque el mercado no es un mercado local, era un mercado para exportación con estándares muy rígidos, muy exigentes. Es una inversión muy alta la que se tiene que hacer y no se puede incurrir en el riesgo de que con la inversión ya hecha sus productos no califiquen o no se puedan colocar internacionalmente.

El segundo de los objetivos era dotar a las unidades productivas del capital de trabajo y la infraestructura suficiente para poder desarrollar de manera adecuada este proceso de producción. Un tercer objetivo fue participar en los mercados de Estados Unidos y de Canadá con la producción de hortalizas. Por último, se buscaba también capacitar y formar a los productores bajo criterios empresariales y tecnológicos sobre gestión de calidad e inocuidad, normalización y certificación.

Este proyecto requirió una inversión total de US$7.2 millones, de los cuales el BCIE aportó el 57 por ciento, los productores el 26 por ciento, la entidad financiera el 14 por ciento y el restante tres por ciento fue un aporte estatal a través de asistencia técnica.

Con el fin de minimizar los riesgos se desarrolló un laboratorio experimental. En una zona escogida en especial por sus características se construyó y se trabajó por varias semanas para ver cuáles eran los problemas que usualmente tendrían que enfrentar este tipo de productores. Esto sirvió para ir generando una primera etapa de desarrollo que fue la que impulsó este proyecto.

Siempre se presentaron problemas en el proceso de ejecución, y algunos serios, pero en todo momento se contó con un aporte técnico adecuado y con un buen manejo de indicadores y de estándares. Al final los beneficios han sido numerosos, entre ellos sobresalen: (i) Creación de empleos de calidad; (ii) contribución al desarrollo de la zona; (iii) participación de pequeños productores; (iv) generación de y promoción y diversificación de la oferta exportable; (v) creación de efectos multiplicadores; (vi) desarrollo de encadenamientos productivos; (vii) atracción de nuevas inversiones; (viii) fomento de la integración horizontal y vertical; y (ix) promoción de la innovación tecnológica.

Este proyecto concuerda perfectamente con el interés del Banco de buscar estructurar, en el contexto de los pequeños productores, actividades que calcen en una cadena de valor que permita involucrar la producción, el acopio, la comercialización y el consumo de este producto, siempre acompañado por una entidad financiera y por insumos que son suplidos por los proveedores y por las instituciones, en este caso el Gobierno.

E. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

Raúl Hopkins

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) es un organismo especializado de las Naciones Unidas cuya misión es contribuir con la reducción de la pobreza rural. Tiene 28 años de haberse fundado y cuenta con 163 países miembros. Tiene 192 proyectos en marcha con un valor de más de US$6,000 millones.

Según datos recientes de la CEPAL, en América Latina y el Caribe el 63 por ciento de la población rural tiene un ingreso por debajo de la línea de la pobreza. Es importante retomar la preocupación que planteó el Vicepresidente de la República de Costa Rica en su intervención, quien habló de la imperiosa necesidad de un desarrollo balanceado.

Hay un vínculo entre esta preocupación internacional por reducir la pobreza rural y el tema de las cadenas de valor. Para el FIDA la manera de superar la pobreza es tratando a los pobres rurales como productores, como ciudadanos con deberes y responsabilidades y la manera de salir de la pobreza es a través de la diversificación productiva; del aumento de la producción.

Para dar a los pobres rurales la oportunidad de salir de la pobreza, se plantean tres objetivos estratégicos:

i. Reforzar la capacidad de los pobres rurales y de sus organizaciones.

ii. Fomentar un acceso más equitativo a los recursos naturales y a la tecnología.

iii. Aumentar el acceso a servicios financieros y a mercados.

El tema de los servicios financieros aparece como uno de los problemas centrales. El principal instrumento que utiliza el FIDA en este campo son los préstamos. Los dueños de este organismo internacional son los países, de modo que a ellos se les otorgan préstamos con condiciones que van a depender de su ingreso per cápita. De los US$550 millones que anualmente se desembolsan, el 90 por ciento corresponde a préstamos. El 10 por ciento de los recursos se dan en forma de donaciones que apoyan programas de investigación y de desarrollo institucional.

Una de las cosas que el FIDA ha aprendido, y que ha salido a relucir con frecuencia en el Seminario, es la importancia de la calidad de las inversiones promovidas. Un dólar bien invertido con determinadas características va a tener una rentabilidad social muy alta. Sin embargo, en los organismos internacionales hay no solamente un dólar sino muchas decenas o millones de dólares que se invierten con una productividad muy baja.

En cuanto al tema de los servicios financieros rurales y las cadenas de valor, el FIDA ha concluido que, en efecto, la falta de acceso a servicios financieros es una de las causas de la persistencia de la pobreza rural. Originalmente se pensaba que la causa era la dinámica de los bancos estatales y la entidad participó en los procesos de transformación radical o retiro del estado de las áreas rurales, pero el sector privado no ha entrado con la rapidez que se esperaba.

Entonces en este sentido, ¿son las cadenas de valor una alternativa? Al FIDA le parece que sí, pero es necesario reconocer los obstáculos. Por ejemplo: (i) la dispersión de los productores, (ii) los problemas de calidad, (iii) la falta de información, y (iv) los elevados niveles de riesgo. Lo anterior lleva a afirmar que en ciertos casos el enfoque de cadenas de valor puede y debe complementarse con otras modalidades de trabajo.

La manera como el FIDA trabaja con las cadenas de valor es similar al enfoque de los proyectos de desarrollo microempresarial: se ven los obstáculos que se están enfrentando y de acuerdo con esto, en los proyectos se incluyen actividades de capacitación, información y asistencia técnica para mejorar el funcionamiento de la cadena.

Sin embargo, una de las cosas que el FIDA ha notado, y sobre la que sería interesante fomentar la discusión, es la importancia de los aspectos sociales e institucionales. Para tener capacidad de llegada a una gran cantidad de pequeños productores, la manera de trabajar es a través de las propias organizaciones. En este sentido, un concepto que el FIDA ha utilizado en forma exitosa en varios proyectos es el de "corredores económicos".

La experiencia del FIDA en cuanto a proyectos de cadenas de valor, exhibe un desarrollo diferenciado según la región. Ha habido un avance significativo en la División de África del Sur y del Este y en algunos países de Europa Oriental. En varios países de América Latina (Venezuela, Brasil, El Salvador y Perú) se está dando una creciente atención a los vínculos entre los diferentes participantes de una cadena de valor.

Estas experiencias, además, han dejado una serie de lecciones:

i. La restricción financiera no es la única, y con frecuencia, no es la más importante;

ii. Es necesario conocer más sobre el vínculo entre tipos de cadenas de valor y la reducción de la pobreza;

iii. Se necesitan medidas específicas y complementarias para que las cadenas de valor y su financiamiento sean una herramienta de combate a la pobreza rural;

iv. Los productores más pobres enfrentan obstáculos relacionados con la calidad del producto, con estándares y con la regulación de la agricultura por contrato.

Por último, se observan cuatro posibles áreas de acción conjunta entre gobiernos, donantes y el sector privado: (i) realizar experiencias piloto; (ii) estudiar los aspectos de regulación involucrados; (iii) apoyar encuentros entre el sector privado y los productores, por línea de producto; y (iv) promover el análisis del vínculo entre cadenas de valor y reducción de la pobreza.

F. Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional[1]

Pauline Tiffen

El Banco Mundial tiene varios programas en Centroamérica. A continuación se citarán dos de ellos. El primero forma parte del "Commodity Risk Manager Group" o Grupo de Manejo de Riesgo de Productos Básicos que tiene a su vez dos componentes: riesgo climático y riesgo de precios, específicamente la volatilidad de precios para los productos básicos, y se ha creado una bolsa de productos; un punto de referencia internacional.

El segundo es un nuevo programa de seguros paramétricos en Centroamérica, en coordinación con otros organismos internacionales, llamado el "Commodity Managing Group", que está apenas comenzando. Durante los últimos meses se ha visto un fuerte interés de parte de las instituciones financieras en la región, que ya poseen modelos relevantes y muy interesantes para ofrecer servicios de manejo de riesgo. Todos estos casos de estudio están disponibles en la página web de la Corporación Internacional de Finanzas (IFC, por sus siglas en inglés), y actualmente está en proceso una consultoría que recoge información de actores relevantes en Centroamérica, con el fin de diseñar una estrategia para los próximos tres años.

El Banco está también interesado en intensificar un nuevo papel en la coordinación de estrategias de producción y mercadeo de productos sostenibles en la región; está construyendo un "consorcio centroamericano" que agrupa a todos los actores interesados y existe un proceso de gestión del sector en forma integrada, que utiliza como caso piloto el cultivo del cacao.

El reto es avanzar rápido en términos de desarrollo y opciones apropiadas de financiamiento y aprovechar a nivel regional cambios estructurales interesantes en el mercado del cacao. Se ha visto que existen muchos proyectos de asistencia técnica; algunos de origen externo pero ya establecidos en la región, pero no se cuenta con una estrategia de mediano y largo plazo para el sector. El sector café es otro de interés para el Banco, pues hay muchas lecciones valiosas, buenas y malas, y es importante tomarlas en cuenta para definir estrategias para la regeneración de esta industria.

1. Debido a razones fuera del control de la señora Tiffen y de la organización del Seminario, las dos sesiones en que ella presentaría se redujeron a una, lo que la obligó a sacrificar parte del material preparado para esta sesión.

8 RESUMEN Y CONCLUSIONES

Mark D. Wenner

Me siento muy honrado por haber participado en este evento tan enriquecedor.[1] Creo que estamos contribuyendo a un cambio de paradigma y somos pioneros en la búsqueda de un mejor mañana para la población rural de América Latina.

La tarea que me han dado es bastante difícil: tratar de resumir y abstraer conclusiones de las muchas, completas y excelentes presentaciones, así como de los comentarios tan proactivos de los dos relatores. Me gustaría dividir el resumen en cuatro partes: las viejas y nuevas realidades, un poco de teoría, las prácticas formales que parecen prometedoras a través de la discusión de los dos días y, lo más importante, las implicaciones para los diferentes actores en esta área, sean los gobiernos, los organismos internacionales, los productores o las instituciones financieras.

A. Realidades cambiantes

En la presentación magistral, Ken Shwedel está diciendo que en realidad el mundo ha cambiado y tenemos que ponernos las pilas y adaptar las nuevas realidades que se muestran en el Cuadro 8.1. Resumo brevemente las viejas realidades de los mercados financieros rurales y del sector rural en general a las cuales estuvimos acostumbrados: era un sector donde había en los años sesenta y setenta presencia de hambruna y malnutrición en grandes proporciones a nivel mundial, donde el enfoque era de producción, había mucha investigación, muchas donaciones, mucha plata gastada en aumentar la productividad de varios cultivos y no tanto enfocada en dónde se vende esta producción. Tampoco hubo mucha atención o mucho énfasis en calidad del producto, en diferenciación de producto, en protección del medio ambiente; eso no era tan importante. En aquellos tiempos las estructuras agrarias eran dualistas, pero las cadenas eran integradas e integradas más que todo porque hubo mucha intervención por parte del Estado. Había políticas agrícolas distorsionantes, había mercados financieros represivos y había presencia de la banca estatal. Para ponerlo en pocas palabras, recuerdo

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

que Rubén Chávez, de México, nos contó que se creó UNIPRO después de la desaparición del CONASUPO, el ente estatal de comercialización. Es decir, para los productores de maíz en México, su mercado no era un gringo en los Estados Unidos ni un europeo, era CONASUPO. Recuerdo cuando yo estaba aquí en Costa Rica como voluntario del Cuerpo de Paz en la década de los años 1980. El mercado para un productor de maíz en este país era el Consejo Nacional de Producción, agencia estatal de comercialización que tenía un precio fijo para la compra del grano; la banca estatal prestaba y había cuotas a la banca comercial para prestar al sector agropecuario.

Cuadro 8.1

Viejas y nuevas realidades del desarrollo rural

Viejas realidades	Nuevas realidades
• Presencia de hambruna y malnutrición en proporciones significativas a nivel mundial	• Superávit de comida y flujos comerciales más grandes cada año
• Enfoque en producción	• Enfoque en demanda
• Calidad, protección ambiental, inocuidad y diferenciación no eran tan importantes	• Calidad, cuidado del medio ambiente, "rastreabilidad", inocuidad son sumamente importantes
• Estructuras agrarias dualistas y cadenas integradas	• Estructuras agrarias dualistas y cadenas fragmentadas
• Políticas agrícolas distorsionadas	• Falta de fuentes de información sobre precios y mercados
• Mercados financieros represivos	• Mercados financieros liberalizados pero fragmentados
• Presencia de banca estatal	• Escasez de intermediarios financieros en áreas rurales

Fuente: Mark D. Wenner, presentación en el Seminario.

Todo esto ha cambiado. El mundo en el cual estamos viviendo ahora es uno con superávit de alimentos; el enfoque ahora es demanda y con énfasis en calidad. Tenemos clientes consumidores que se han vuelto sumamente exigentes y ello requiere, entre otras cosas, diferenciación del producto. Al consumidor no le importa tanto el costo del producto sino la presentación, el tamaño, una entrega oportuna (las personas no tienen tiempo). Entonces en ese nuevo mundo estamos viendo sistemas o estructuras agropecuarias que están en un proceso de transición.

Desafortunadamente en América Latina y en muchas partes de África y Asia donde hay estructuras dualistas, en donde se ve mucha gente pobre atrapada y algunos afortunados que están escapando a través de producción para mercados de exportación no tradicional. La mala noticia es que la mayoría de las cadenas están muy fragmentadas; son muy frágiles y creo que a través de las presentaciones durante el transcurso de dos días estamos viendo que en realidad son experimentos o cadenas que apenas están empezando a consolidarse. De INDACO en Perú a los programas en el norte de México, son todos muy recientes; tienen cinco u ocho años. Son muy jóvenes y también nos hemos dado cuenta que los mercados financieros, a pesar de haber sido liberalizados, son todavía muy frágiles y muy fragmentados.

Estamos viendo además que UNIPRO en México está viviendo gracias a los subsidios del FIRA. Estamos viendo el Banco Nacional aquí en Costa Rica; estamos viendo el papel de la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos (USAID) a través de subsidios a Fintrac Inc. en Honduras y del proyecto PRA en Perú. Y también estamos viendo que hay mucha falta de fuentes de información sobre precios y mercados; que en realidad es muy difícil, que no hay un buen flujo de esa información, y como Isabel Cruz y muchos otros han notado de una manera muy alarmante, que hay una escasez de intermediarios financieros en el ámbito rural.

B. Teoría

Es difícil hablar de desarrollar el financiamiento de las cadenas de valor cuando no hay intermediarios a la mano. Entonces estamos en este tiempo difícil de un cambio de paradigma para lo cual me gustaría pasar a la teoría para ayudarnos, para salir de esta posición tan incómoda.

En esto Claudio González Vega nos ha dado unas muy buenas pautas, una buena "iluminación". Resumiendo su presentación, él dice que sí podemos financiar las cadenas, pero hay variables clave que debemos tomar en cuenta y éstas son las siguientes:

- Información profunda de la cadena
- Sistemas de manejo de riesgo que sean más robustos que los actuales
- Minimizar los costos de transacción
- Gobernabilidad efectiva de las cadenas. Creo que a los intermediarios financieros no les gusta alguien que está dependiendo de un mercado abierto, un mercado instantáneo. En realidad les da más tranquilidad si están tratando con alguien que tiene un contrato, que está respaldado por un contrato de venta; donde hay una jerarquía en la cadena, puede ser directamente o puede ser cuasi jerarquía, con buenos incentivos, ya sea a través de la naturaleza de la estructura del mercado o basados en una relación de mucho tiempo. O que por ejemplo: usted tiene que vender a esta persona y no hay otra salida, no se puede escapar, así tal vez se puede amarrar el repago a través de una dirección de pago a un exportador o a una planta procesadora. Bob Fries lamentó la falta de discusión del cumplimiento de contratos, que efectivamente no fue tocado mucho en las presentaciones.
- Capacidad de establecer alianzas. Hemos visto bastantes presentaciones en las que hubo mucho énfasis sobre la importancia de establecer alianzas; alianzas de todo tipo, verticales y horizontales
- Productos financieros bien diseñados. Obviamente que no hay productos financieros adecuados al momento y hay un gran reto para diseñar mejores productos. Productos que sean más apropiados para atender los diferentes intereses, las diferentes necesidades de enfrentar el riesgo a lo largo de la cadena.

Los agricultores tienen tres opciones para poder sobrevivir y prosperar en esta época de globalización e integración comercial: (i) tendrán que insertarse en las cadenas dinámicas y eficientes para seguir en la agricultura; (ii) podrían migrar; o (iii) podrían tratar de dejar la agricultura y pasar a una actividad no agrícola en el campo.

Si la gran mayoría de los agricultores queda fuera de las cadenas dinámicas, van a ser condenados a la pobreza. El valor de participar en cadenas de valor dinámicas y eficientes es obvio y consiste más que todo en el acceso a la información del mercado, transferencia de conocimientos y tecnología, acceso a financiamiento, una disminución de los riesgos y muchas oportunidades para beneficiarse de la acción colectiva. Para minimizar costos, por ejemplo, un grupo de agricultores se junta y pueden comprar insumos en volumen a un menor costo.

C. Prácticas formales prometedoras

Anita Campion mostró una buena lámina en la que explicaba el financiamiento dentro de la cadena y el financiamiento externo a la cadena. No voy a hablar del financiamiento dentro de la cadena pues creo que éste está dado y está pasando espontáneamente. Creo que debemos estar interesados en cómo masificar; cómo ampliar el número de personas, en especial pequeños productores que están participando en cadenas; cómo mejorar la eficiencia de éstas; cómo podemos fortalecerlas. Entonces para lograr estos tres objetivos de ampliar la participación o tamaño de la cadena, ampliar el ámbito y fortalecerla, tenemos que depender de financiamiento externo a ella, financiamiento que viene de instituciones bancarias y no bancarias. Por eso creo que a través de las prácticas formales que hemos visto, se puede financiar al líder de la cadena, a un proveedor grande que tiene garantía real y quien hace sus préstamos a otros agentes, o le vende insumos a crédito a los otros agentes en la cadena.

En segundo lugar, podemos financiar grupos organizados de agricultores o productores individuales con mercados asegurados. Por ejemplo, si un agricultor presenta un contrato de venta, éste puede ser utilizado como un sustituto de garantía real, desde el punto de vista de una entidad financiera o si hay una agro procesadora en la cadena, el intermediario financiero puede hablar con el gerente quien le confirmará que los productores están trabajando con él, que puede creer en ellos y qué él está detrás de ellos. Este tipo de cosas sí puede funcionar y puede mejorar el acceso al financiamiento y a la vez el acceso a asistencia técnica.

Hemos visto también dos casos sumamente interesantes donde hay conglomerados o firmas integradas que son dueñas de sus propias instituciones financieras y éste es el caso de Indaco en Perú y el grupo Lafise en Nicaragua, que ya están casi autofinanciándose.

En cuarto lugar estamos viendo el modelo de vinculación, donde se puede financiar intermediarios semiformales que están más cerca de los agricultores. Se trata de instituciones que tienen una ventaja de información local, que tienen un conocimiento más profundo de la producción agropecuaria. Los

ejemplos de esto son Banorte y Unipro en México. Y en último lugar, tenemos financiamiento estructurado en el caso de Agromantaro y Cofide en Perú.

D. Implicaciones

Ahora pasando a las conclusiones e implicaciones, se pueden dividir en cuatro partes, según corresponda la tarea a gobiernos, agricultores, instituciones financieras y donantes, tal como se explica a continuación.

1. Implicaciones para los gobiernos

Los gobiernos deben apoyar el desarrollo de sistemas de información del mercado; deben invertir en investigación y adaptación de tecnología para el sector agroalimentario; deben reformar los marcos regulatorios para crear espacio para productos financieros innovadores, por ejemplo arrendamiento, *factoring*, emisión de títulos, certificados de depósitos, bolsas mercantiles de futuros, seguros paramétricos, sistemas de pagos que reconocen moneda electrónica y centrales de riesgo. Me impresionó el desarrollo de Brasil en este campo y creo que debemos tratar de copiar lo que han hecho.

También debemos desarrollar sistemas legales y jurídicos más coherentes para ayudar con el cumplimiento de contratos, y finalmente los gobiernos deben financiar y apoyar a articuladores de cadenas y servicios de extensión y de asistencia técnica. Se puede hacer dentro de sus Ministerios de Agricultura o se puede canalizar contratando una organización no gubernamental (ONG) o unas firmas consultoras, pero alguien tiene que jugar este papel.

2. Implicaciones para los agricultores

Los agricultores tienen que adoptar una visión empresarial; tienen que obtener información, obtener tecnología; aumentar la productividad y la calidad; manejar los riesgos; ganar acceso al financiamiento y mejorar la gestión de su agronegocio. Tienen que llevar registros, tienen que planear, que evaluar, que analizar; tienen que tomar acciones a tiempo. Recordando la presentación de Andrew Medlicott de Fintrac, debemos hacer un clon de él y pasarlo a todos los países.

3. Implicaciones para las instituciones financieras

Las instituciones financieras tienen que cambiar su percepción del sector rural. Hay oportunidades en el financiamiento rural y creo que quedó muy claro con las presentaciones de los señores de Banorte, Rabobank y del Banco do Brasil, que nos han dicho que sí se puede hacer plata en esta área, pero se tiene que saber cómo moverse y medir riesgos. Las organizaciones financieras tienen que tener

un mejor conocimiento de las cadenas de valor; tienen que diseñar nuevos productos más apropiados y tienen que aprender a trabajar en alianzas, trabajar en grupo.

4. Implicaciones para los donantes

Y ahora paso a lo que debemos hacer los donantes, las agencias técnicas, las agencias de investigación, FAO, BID, IFPRI, USAID, el BCIE y el Banco Mundial. Creo que tenemos que mejorar el análisis con ejemplos de cómo incluir a los pequeños productores, con una mejor interacción entre los bancos y las agroempresas líderes para desarrollar y documentar modelos prometedores, mejorar la difusión, establecer guías de estándares y códigos del mercado. En realidad una de las cosas que estamos viendo es que los supermercados, las grandes compañías, están fijando los estándares, no tanto los gobiernos. Tienen que trabajar en conjunto la cooperación internacional con los gobiernos y mejorar las políticas y los incentivos al sector agropecuario.

Tomando el gran desafío de Isabel Cruz sobre qué pasa con el capital de largo plazo, creo que hay un gran papel aquí para financiar facilidades o líneas de crédito para mejorar el otorgamiento de crédito a largo plazo. También hay que trabajar mucho para tratar de movilizar más los recursos o el ahorro doméstico dentro de los países, en conjunto con los gobiernos nacionales.

Anexo 1

Participantes

A

Ludwyng Mauricio Acuña
Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario-Nicaragua
sharonmargarita@yahoo.com

Francisco Acuña Alfaro
Banco de Costa Rica-Costa Rica
facuna@bancobcr.com

Navil Agramont Akiyama
Save the Children-Bolivia
nagramont@savechildren.org.bo

Marco Aldana
Catholic Relief Services-Estados Unidos
maldana@crs.org

Ileana Alfaro Álvarez
Universidad de Costa Rica-Costa Rica
ileanaa@cariari.ucr.ac.cr

Jaime Almonte
Embajada de México-Costa Rica
jalmonte@ser.gob.mx

Gabriela Álvarez
Ministerio de Agricultura y Ganadería-Costa Rica
magabriela_alvarez@yahoo.com

Jairo Andara
Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario-Nicaragua
marioaba74@yahoo.com

Carlos Humberto Aquino
Mercy Corps-Guatemala
caquino@gt.mercycorps.org

Guillermo Antonio Argueta
Patronato para el Desarrollo de las Comunidades de Morazán y San Miguel-El Salvador
chiogava2005@hotmail.com

B

Harold Baldizón Vega
Consejo de Desarrollo Departamental de León-Nicaragua
hbaldizonv@yahoo.com

José René Banegas Vides
Asociación Pilarh-Honduras
rbanegas@pilarh.com

Paola Bellotti
Forestry Department FAO-Italia
paola.bellotti@fao.org

Job Blijdensteins
Faceta Central-Guatemala
faceta@terra.com.gt

Eduardo Bresnyan
RUTA-Banco Mundial-Costa Rica
ebresnyan@worldbank.org

Enrique Brooks
Ministerio de Desarrollo Agropecuario-Panamá
ebrooks@mida.gob.pa

C

Carlos Cáceres Martínez
CEPRODEL-Nicaragua
ccaceres@ceprodel.org.ni

Gonzalo Cambefort
Instituto de Mercadeo Agropecuario-Panamá
mt_alcazar@ima.gob.pa

Wilson Carrasco López
TRIAS-Ecuador
wilsoncar17@hotmail.com

Rafael Celis Umaña
ProDesarrollo Internacional-Costa Rica
rcelis@amnet.co.cr

José Cerdas Chavarría
Programa Ecopymes ASIREA-Costa Rica
jacerdas@hotmail.com

Alfredo Chaves
Ganadera La Tabla-Costa Rica
alfredchaves@costarricense.cr

Ricardo Cortés Carvajal
ADRA-Bolivia
rcortes@adra.org.bo

Orlando Cortés Maravilla
CEPRODEL-Nicaragua
ocortes@ceprodel.org.ni

Octavio Cortés S.
Mennonite Economic Develpment Associates-Nicaragua
ocortes@meda.org

Isabel Cruz Hernández
FOROLAC-México
isacruz@prodigy.net.mx

Mercedes Cuadra
SERFIRURAL-Nicaragua
serfirural@ruta.org

D

Rafael Delgado
Servicio Holandés de Cooperación SNV-Honduras
rdelgado@snvworld.org

Joao Diniz
World Vision International-Costa Rica
joao_diniz@wvi.org

Leana Divine
Citizens Development Corps-Estados Unidos
ldivine@cdc.org

Thomas Divney
Rainforest Alliance-Costa Rica
tdivney@ra.org

E

Amy English
Mercy Corps-Guatemala
aenglish@mercycorpsfield.org

Carlos Escala
Planificación MIDA-Panamá
cescala@mida.gob.pa

F

Ana Fallas Quirós
Banco de Costa Rica-Costa Rica
afallas@bancobcr.com

María Angélica Fauné
UNIFEM-Naciones Unidas-Nicaragua
afaune@cablenet.com.ni

Fernando Fernández
Proyecto AFIRMA-México
fernando_fernandez@dai.com

Ignacio Fiestas
RUTA-Costa Rica
ifiestas@ruta.org

Robert Fries
ACDI/VOCA-Estados Unidos
bfries@acdivoca.org

Carlos Fuentes
MAG-FRUTALES-IICA-El Salvador
carlos.fuentes@iica.org.sv

G

Mario José Gaitán
Agros International-Nicaragua
mariog@agros.org

Armando José García Campos
ACODEP-Nicaragua
acodep@acodep.org.ni

Héctor García Espinoza
Banco de Costa Rica-Costa Rica
hgarcia@bancobcr.com

Ricardo García Tafur
FAO-Perú
ricardogarciatafur@yahoo.com

Alberto Garvey Rojas
Central Azucarera Tempisque-Costa Rica
algarvey@catsa.net

Oscar Gasca Brito
SAGARPA-México
ogascab.sfa@sagarpa.gob.mx

Ana Isabel Gómez
SEPSA-Costa Rica
anagodemigue@costarricense.cr

Alejandra Guevara Corrales
BAC San José-Costa Rica
pfernandezf@credomatic.com

Abinadad Gurdián
Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario-Nicaragua
sharonmargarita@yahoo.com

Iván Gutiérrez
Redcamif-Nicaragua
redcamif@cablenet.com.ni

Santos Gutiérrez
PADECOMSM-El Salvador
fundacioncampo@navegante.com.sv

H

Carlos Hernández
Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario-Nicaragua
sharonmargarita@yahoo.com

Gioconda Hernández Montiel
ACODEP-Nicaragua
arrhh@acodep.org.ni

Danilo Herrera
IICA-Costa Rica
danilo.herrera@iica.int

Sarah Hirsch
Proyecto Promype de la GTZ-Honduras
sh@promype.hn

Hellen Hoffmann Madrigal
Banco Cuscatlán-Costa Rica
hhoffmann@cuscatlancr.com

John S. Horton
Banco Interamericano de Desarrollo-Estados Unidos
johnho@iadb.org

I

Javier Ignacio Ibarra
Instituto Nacional de Tierras-Venezuela
ignacio2020@hotmail.com

J

Hans Jansen
RUTA-Costa Rica
hjansen@ruta.org

Luis Roberto Jiménez Padilla
FINCA-Costa Rica
ljimenez@fic.or.cr

L

Jean Paul Lacoste
The Ford Foundation-Chile
j.lacoste@fordfound.org

Denis Lapoutre
TRIAS-Ecuador
Denise.Lapoutre@triasngo.be

Walberto Lazo
Fundación Campo-El Salvador
elsyjeff@gmail.com

Yorleny León Marchena
Programa Ecopymes ASIREA-Costa Rica
yorlenyleon@asirea.org

Patricia Lobo Durán
Redcom-Costa Rica
direccionejecutiva@redcom.or.cr

Norlan López
Asociación Pueblos en Acción Comunitaria-Nicaragua
harold@apac.org.ni

Franklin Lozada
Swisscontact-Ecuador
fl@swisscontact.com.ec

Raúl Lozán Cangalaya
Financiera de Desarrollo-Perú
rlozan@cofide.com.pe

Manuel Lugo
TechnoServe-Honduras
manuel.lugo@tnshn.org

M

Federico Madriz Vìquez
Banco Crédito Agrícola de Cartago-Costa Rica
federico.madriz@bancreditocr.com

José Leonel Martínez
Asociación Pueblos en Acción Comunitaria-Nicaragua
harold@apac.org.ni

Minor May M.
Banco Popular-Costa Rica
rmiranda@bp.fi.cr

Hector Medina
Instituto de Cooperación para la Agricultura-Costa Rica
hector.medina@iica.int

Sharlyn Meléndez
BAC San José-Costa Rica
smelendez@bacsanjose.com

Luis Mesalles
Granja Avícola Monserrat-Costa Rica
mesallesbaker@ice.co.cr

Shirley Mesén
FOMIC-Costa Rica
fomicsc@racsa.co.cr

Antonio Mira
CARE-El Salvador
amira@care.org.sv

Norman Montenegro
TechnoServe-Honduras
norman.montenegro@tnshn.org

David Myhre
Fundación Ford-México
d.myhre@fordfound.org

N

Ubaldo Núñez
Ministerio de Desarrollo Agropecuario-Panamá
ubaldo_56@yahoo.com

O

Juan Carlos Ordóñez Tercero
Secretaría de Agricultura y Ganadería-Honduras
jcordonez@sag.gob.hn

Lourdes Ortiz
Fundación Sierra Madre-Guatemala
enchufados4@yahoo.com

Douglas M. Ostrov
The QED Group-Estados Unidos
dostrov@qedgroupllc.com

P

María Martha Padilla
FINCA-Costa Rica
mmpadilla@fic.or.cr

Rafael Paredes
TechnoServe-El Salvador
rparedes@integra.com.sv

María Pascual
AGEXPRONT-Nicaragua
Maria.Pascual@agexpront.org.ni

Rubén Pasos
PENCE/DFID-Nicaragua
relave@ice.co.cr

Diorset Pecou
Asamblea Legislativa-Costa Rica
dpecou@asamblea.go.cr

Harold José Pérez Santana
Asociación Pueblos en Acción Comunitaria-Nicaragua
harold@apac.org.ni

Lilliana Pozzo
Enterprising Solutions-Estados Unidos
lpozzo@esglobal.com

R

Octavio Ramírez
FAO-Costa Rica
oramirez@faocr.org

Kerlin Ramírez Sánchez
Banco Cuscatlán-Costa Rica
jfallas@cuscatlancr.com

Stephen Rannekleiv
Mennonite Economic Development Associates-Estados Unidos
stever@meda.org

Orlando Reyes
Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional-Guatemala
orlandor@ceci.ca

Iván Rodríguez
Swisscontact-Honduras
swisscontact_ivan@cablecolor.hn

Orlando Rodríguez
Banco Hipotecario de El Salvador-El Salvador
orlando.rodriguez@hipotecario.com.sv

Perla Rosales
PROMIFIN-COSUDE-Nicaragua
prosales@promifin.org.ni

Juan Emilio Ruiz Miranda
Asociación Pueblos en Acción Comunitaria-Nicaragua
juan@apac.org.ni

S

Eddy Salgado
TechnoServe-Nicaragua
esalgado@tns.org.ni

Álvaro Samayoa Pira
Banco G & T Continental-Guatemala
alvsamayoa@gytcontinental.com.gt

Luisa Santur Alberca
ONG Fomento de la Vida-Perú
luisa@fovida.org.pe

Geralyn Sheehan
Opportunity International-Nicaragua
gsheehan@opportunity.net

José Luis Sorto
Banco Hipotecario de El Salvador-El Salvador
jose.sorto@hipotecario.com.sv

T

Rosa Tablada
Fondo de Crédito Rural-Nicaragua
rtablada1956@yahoo.com

Edgar Talavera
Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana-Costa Rica
produccion@acicafoc.net

Leda Isabel Talavera
Asociación Pueblos en Acción Comunitaria-Nicaragua
harold@apac.org.ni

V

Huberth Valdivia Murillo
Agencia de Desarrollo Económico y Social-Nicaragua
huberth2000@yahoo.com

Miriam Valverde
RUTA-Costa Rica
mvalverde@ruta.org

Corstiaan Van Aalsburg
Asociación Pueblos en Acción Comunitaria-Nicaragua
corstiaan@apac.org.ni

Pedro Pablo Vargas Sarria
FUNICA-Nicaragua
ofichi@cablenet.com.ni

Juan Vega
PROMIFIN-COSUDE-Nicaragua
jvega@promifin.org.ni

Roberto Antonio Vega Lara
TechnoServe-El Salvador
rvega@telesal.net

Marta Villegas
SEPSA-Costa Rica
mvillegas@mag.go.cr

W

Christine Woda
GFA/GTZ-Honduras
cwoda@web.de

Anexo 2

Expositores y moderadores

A

Rommel Acevedo
Secretario General
Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE)
sg@alide.org.pe

Dercí Alcantara
Director
Departamento de Agronegocios del Banco do Brasil
emersonw@bb.com.br

Juan Arrieta
Consultor independiente
arrieta02@terra.com.pe

B

Alan Bojanic
Representante
Misión de la FAO en Costa Rica
FAO-CR@fao.org

C

Anita Campion
Especialista en Finanzas
Chemonics International
acampion@chemonics.com

Kevin Casas
Vicepresidente
República de Costa Rica
kfernandez@mideplan.go.cr

Jorge Cavallini
Gerente de Desarrollo Agrícola
Wal-Mart Centroamérica
jorge.cavalini@latam.wal-mart.com

Geoffrey Chalmers
Asesor en Finanzas del Desarrollo
Misión de USAID en México
gchalmers@usaid.gov

Rubén Chávez
Gerente General
UNIPRO
ruben.chavez@unipro.org.mx

Luis Corrales
Director Corporativo
BN Desarrollo
lcorrales@bncr.fi.cr

D

Carlos da Silva
Economista de Agronegocios
Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Rurales de FAO
carlos.dasilva@fao.org

F

Julio Flores
Gerente General
Fondo de Desarrollo Local
floresc@ns.uca.edu.ni

G

Eva Gálvez
Economista
Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Rurales de FAO
Eva.GalvezNogales@fao.org

Miguel Gómez
Director
Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA)
mrgomez@ruta.org

Claudio González-Vega
Director
Programa de Finanzas Rurales de The Ohio State University
gonzalez.4@osu.edu

H

Raúl Hopkins
Economista Regional
División de América Latina y el Caribe del FIDA
r.hopkins@ifad.org

J

Ruth Junkin
Especialista en Finanzas Rurales
Centro para la Competitividad de Ecoempresas del CATIE
rjunkin@catie.ac.cr

L

Eduardo Lizano
Presidente
Academia de Centroamérica
elizano@academiaca.or.cr

M

Enrique Martínez
Director Ejecutivo de Crédito Agropecuario
Banorte
enrique.martinez@banorte.com

Ronald Martínez
Gerente Regional en Costa Rica
Banco Centroamericano de Integración Económica
rmartine@bcie.org

Andrew Medlicott
Director
Programa de Diversificación Económica Rural (RED)
andy@fintrac.com

Carlos Melosevich
Gerente General
INDACO
moncarlos@yahoo.com

Calvin Miller
Oficial Senior
Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Rurales de FAO
calvin.miller@fao.org

R

Jorge Requena
Representante
Misión del Banco Interamericano de Desarrollo en Costa Rica
jorgere@iadb.org

Raúl Romero
Presidente
Chestnut Hill Farms
raulr@chfusa.com

S

Leonela Santana
Economista Principal
Departamento de Productos Básicos de UNCTAD
Leonela.Santana-Boado@unctad.org

Ken Shwedel
Director de Análisis Agroindustrial
Rabobank International Regional
ken.shwedel@rabobank.com

Célimo Soto
Director Financiero
Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos
csoto@dospinos.com

T

Pauline Tiffen
Consultora
Banco Mundial y Corporación Internacional de Finanzas
ptiffen@worldbank.org

Peter Torrebiarte
Gerente General
Starbucks Coffee Agronomy Company
ptorrebi@starbucks.com

V

Alfredo Volio
Ministro de Producción
República de Costa Rica
avolio@macadamiacr.com

W

Mark D. Wenner
Especialista Financiero Principal
Unidad de Desarrollo Rural del Banco Interamericano de Desarrollo en Washington
markw@iadb.org

Z

Enrique Zamora
Gerente General
Agropecuaria LAFISE
enriquez@lafise.com

Anexo 3
Programa

Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor

Costa Rica, mayo 16-18, 2006
Hotel Real InterContinental

Mayo 15 – Salón Jacarandas III

Registro (18:00-21:00)

- Registro de participantes
- Entrega de materiales

Mayo 16 – Salón Real I

Inauguración (8:00 – 10:15)

Moderador	Miguel Gómez, RUTA
Bienvenida	Kevin Casas, Vicepresidente de la República de Costa Rica Alan Bojanic, Representante de FAO en Costa Rica
Keynote speaker	Ken Shwedel, Rabobank
Discusión	
Café	

Lecciones aprendidas en el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor (10:15 -12:45)

Moderador	Calvin Miller, FAO
Expositores	• Eva Gálvez, FAO • Geoffrey Chalmers, USAID • Mark D. Wenner, BID • Pauline Tiffen, Banco Mundial
Discusión	

Almuerzo (12:45 – 14:00)

Modelos de financiamiento de las cadenas agrícolas de valor (14:00-18:00)

Moderador — Carlos da Silva, FAO

Expositores
- Claudio González-Vega, The Ohio State University
- Jorge Cavallini, Wal-Mart Centroamérica
- Carlos Melosevich, INDACO (Perú)

Café

- Célimo Soto, Dos Pinos (Costa Rica)
- Juan Arrieta (Perú)
- Raúl Romero, Bounty Fresh (USA)
- Rubén Chávez, UNIPRO (México)

Discusión

Mayo 17 – Salón Real I

Entidades financieras y cadenas agrícolas de valor. Esquemas innovadores (8:00 – 11:00)

Moderador: Rommel Acevedo Fernández de Paredes, ALIDE

- Dercí Alcantara, Banco do Brasil
- Enrique Martínez, Banorte (México)
- Enrique Zamora, LAFISE (Centroamérica)
- Luis Corrales, Banco Nacional de Costa Rica
- Leonela Santana, UNCTAD

Discusión

Café

Asistencia técnica, mitigación de riesgo y acceso a servicios financieros (11:00 – 12:30)

Moderadora — Ruth Junkin, Center for the Competitiveness of Ecoenterprises, CATIE

- Julio Flores, Fondo de Desarrollo Local (Nicaragua)
- Andrew Medlicott, CDA (Honduras)
- Peter Torrebiarte, Starbucks Coffee
- Anita Campion, Chemonics International

Discusión

Almuerzo (12:30 – 14:00)

Moderador — Jorge Requena, BID/Costa Rica

Expositores
- Calvin Miller, FAO
- Geoffrey Chalmers, USAID
- Mark D. Wenner, BID/Juan Fonseca, CII
- Ronald Martínez, BCIE
- Raúl Hopkins, FIDA
- Pauline Tiffen, Banco Mundial/IFC

Discusión

Café

Clausura (16:00 – 17:00)

Moderador	Eduardo Lizano, Academia de Centroamérica
Conclusiones	Relator 1: Isabel Cruz, Forolac Relator 2: Robert Fries, ACDI/Voca
	Mark D. Wenner, BID
Clausura	Alfredo Volio, Ministro de Producción de Costa Rica Calvin Miller, FAO

Mayo 18

Visitas a empresas (8:30 a 14:00)

Opción 1	Procesador/exportador productos lácteos: Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos El Coyol, Alajuela
Opción 2	Beneficiador/exportador de café: Coopedota Santa María de Dota