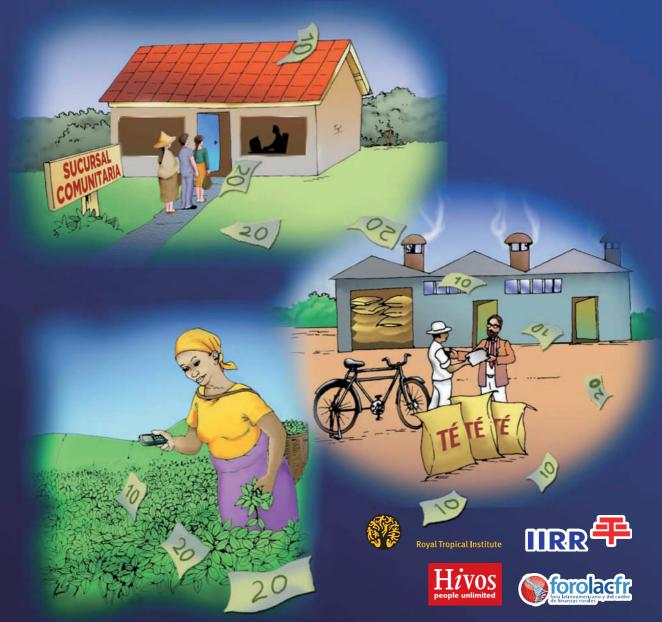
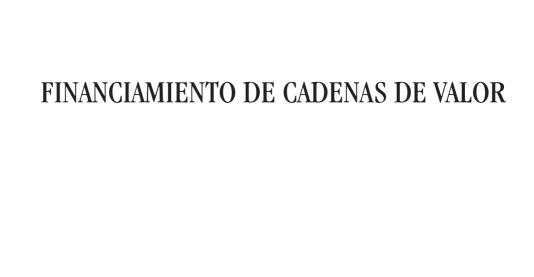


Financiamiento de Cadenas de Valor

Más allá de las microfinanzas para emprendedores rurales







Impreso en Perú

1,250 ejemplares

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2010-12492

Distribución Gratuita - Prohibida su venta

Queda terminadamente prohibida la reproducción total o parcial de cualquier contenido escrito o gráfico aparecido en esta publicación sin la autorización expresa del editor.

FINANCIAMIENTO DE CADENAS DE VALOR

MÁS ALLA DE LAS MICROFINANZAS PARA EMPRENDEDORES RURALES









Royal Tropical Institute











Terrafina Microfinance



Triodos & Sustainable Trade Fund

La edición en español se publicó gracias a:







La publicación en inglés fue producida conjuntamente por:

Royal Tropical Institute (KIT), PO Box 95001, 1090 HA, Amsterdam, Países Bajos development@kit.nl, www.kit.nl

International Institute of Rural Reconstruction (IIRR), Africa Regional Centre, PO Box 66873, Nairobi, admin@iirr.org, www.iirr.org

El taller de redacción del presente libro se realizó gracias al apoyo financiero de:

- DGIS, Netherlands Directorate-General of Development Cooperation
- Ford Foundation
- Hivos, Humanist Institute for Development Cooperation
- ICCO, Interchurch Organisation for Development Cooperation
- Terrafina Microfinance
- Triodos Sustainable Trade Fund

KIT e IIRR agradecen a todas las personas e organizaciones que compartieron sus conocimientos y experiencias en el taller de redacción del presente libro. Nuestro agradecimiento sincero al personal de IIRR en la oficina regional de África por su excelente facilitación del taller de redacción. De manera especial, agradecemos a las organizaciones de productores, organismos de desarrollo, empresas e instituciones financieras en América Latina, África y Asia cuyas experiencias están reflejadas en este libro. Muchísimas gracias al editor principal de la versión en inglés por su excelente labor de edición y diagramación del libro, y al corrector de pruebas por su aporte. Asimismo, nuestro agradecimiento al equipo responsable de la producción de la versión en español. Los nombres de todas las personas que contribuyeron a la producción del libro aparecen en la página xxi.

Coordinación general: Lucian Peppelenbos © 2010 KIT e IIRR

ISBN: 978-94-6022-055-5

Pedidos de la versión en inglés: publications@iirr.org (para África) y publishers@kit.nl, www.kitpublishers.nl (para el resto del mundo)

Citación correcta (inglés): KIT and IIRR. 2010. Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs. Royal Tropical Institute, Amsterdam; and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi.

La publicación en español fue realizada conjuntamente por:

- HIVOS, Instituto Humanista para la Cooperación con los Países en Desarrollo
- FOROLACFR, Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas
- FINRURAL, Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural

Pedidos de la versión en español: info@forolacfr.org, finrural@finrural-bo.org

Citación correcta (español): KIT, IIRR y FOROLACFR. 2010. Financiamiento de cadenas de valor: Más allá de las microfinanzas para emprendedores rurales. Royal Tropical Institute, Amsterdam; International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi; Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales, Lima.

Índice

	Recuadros	vii
	Gráficos	viii
	Cuadros	xii
	Presentación	xiv
	Prefacio	xvii
	Prefacio a la edición en español	xix
	Lista de colaboradores	xxi
1	Creando vínculos entre emprendedores rurales y servicios financieros	1
2	Financiamiento para emprendedores rurales	7
3	Marco conceptual del financiamiento de cadenas de valor	29
4	Formando nuevas cadenas De papas a papas fritas en Perú	43
	La leche ayuda a resurgir una institución microfinanciera en Bolivia	63
	Formando una nueva cadena de valor de la leche en India: Reliance y BASIX	77
	Luchando contra los elefantes mediante el cultivo de ají en Kenia	92
5	Mejorando la liquidez en la cadena "Oro blanco" de Tanzania: algodón orgánico de BioRe	103
	Reducción de la pobreza a través del fortalecimiento de la cadena de la hoja de sal en India	123
	El micro-factoraje: pagos inmediatos en el momento de la entrega del té en Kenia	140
	El financiamiento del cultivo de arroz en Ruanda	151
6	Desatando inversiones en la cadena El financiamiento de la cadena de la miel en la zona de Kitui en el	163
	Este de Kenia	165

	El financiamiento de la cadena de valor de la soya en Etiopía	181
	Abriendo oportunidades a pequeños productores de café en Nicaragua	193
	Desarrollando la cadena de la quinua orgánica en Bolivia	207
	El financiamiento de la pesca artesanal en India	222
7	Síntesis	243
8	Recursos Organizaciones y páginas web	271 271
	Referencias bibliográficas y textos de consulta	274
	Perfiles de los participantes	277

Recuadros

2.1	Grupos populares de ahorro y crédito tradicional	11
2.2	Algunos ejemplos del financiamiento de cadenas de valor	28
4.1	Credivida	49
4.2	Franquiciamiento	80
4.3	El grupo BASIX	81
4.4	Con acceso al crédito, las cosas cambian	101
5.1	De la parcela al ropero	106
5.2	El grupo de auto-ayuda de Dumapada devuelve su préstamo no utilizado al banco	129
5.3	¿Qué es el factoraje de cuentas por cobrar?	142
5.4	Servicios de envío de dinero	144
5.5	Callixte Niyonsaba habla de vales	158
6.1	El Grupo K-Rep	169
6.2	Organizaciones que apoyan la cadena de valor de la soya	182
6.3	UCPCO	194
6.4	Fondo de Desarrollo Local	195
6.5	Pro-rural Pro-rural	214
6.6	Sociedades temporales de riesgo compartido	215
6.7	La quinua orgánica revitaliza la economía local	216
6.8	Federación de Asociaciones de Pescadores del Sur de India (SIFFS)	22 3
6.9	Un pescador jubilado reflexiona	233
6.10	Préstamos de inversión antes y después	234

Gráficos

2.1	Una cadena de valor sencilla	17
2.2	Actores, colaboradores y entorno de la cadena de valor	19
2.3	Liquidez financiera intracadena	25
2.4	Financiamiento agrícola	27
3.1	Financiamiento de cadenas de valor	30
3.2	Una institución financia varios eslabones de la cadena de valor	34
3.3	Modelo complejo de financiamiento de una cadena de valor con dos proveedores de servicios financieros	35
3.4	La cadena del financiamiento de cadenas de valor	36
3.5	La cadena de valor de la miel antes de la intervención	37
4.1	Ubicación del Río Chillón en Perú	45
4.2	La cadena de valor de la papa, 2001-7: FOVIDA es un actor de la cadena con la función de coordinación	46
4.3	Es fundamental clasificar la papa después de la cosecha para asegurar que cumpla los requisitos del comprador	48
4.4	Producción de papa Capiro, 2002-8	48
4.5	La cadena de valor de la papa en 2008: dos triángulos	55
4.6	La cadena de valor en 2009: la asociación de productores asume la responsabilidad	57
4.7	La anterior cadena de valor de la leche	64
4.8	Ubicación de Sica Sica y Patacamaya, Bolivia	65
4.9	Los productores utilizan sus ganancias para comprar alimentos y pagar la educación de sus hijos	67
4.10	La nueva cadena de valor de la leche	69
4.11	El centro de acopio acepta hasta minúsculas cantidades de leche	77
4.12	Una cadena de valor de la leche ineficiente	78
4.13	Ubicación de Mahabubnagar en India	79
4.14	La cadena de valor de Reliance/BASIX	82
4.15	El ají es un cultivo rentable y sirve como repelente de elefantes	92
4.16	Ubicación del distrito de Laikipia West, Kenia	93
4.17	La cadena de valor del ají en Laikipia West, Kenia	95

5.1	Ubicación de Meatu, Tanzania	105
5.2	El algodón es una de las principales fuentes de ingresos para la población de Meatu	109
5.3	La anterior cadena de valor del algodón establecida por BioRe/Remei	110
5.4	La actual cadena de valor del algodón de BioRe/Remei	112
5.5	Créditos comerciales concedidos a BioRe Tanzania	114
5.6	Ingreso económico promedio percibido por los productores que trabajan con BioRe	117
5.7	Volumen de negocios anual de BioRe	119
5.8	Estructura prevista de la cadena de valor del algodón de BioRe/Remei en el futuro	119
5.9	Ubicación de la industria de la hoja de sal en India	123
5.10	Etapas en la cadena productiva de la hoja de sal	124
5.11	La cadena tradicional de la hoja de sal	125
5.12	La cadena de valor de la hoja de sal después de la intervención de la ONUDI	130
5.14	La cadena de valor del té antes de la intervención de Biashara	141
5.13	Ubicación de la cooperativa Kabianga, cerca de Kericho, Kenia	141
5.15	La cadena de valor del té con los servicios de factoraje de Biashara incorporados	143
5.16	El sistema de factoraje usa el plan M-PESA de Safaricom, mediante el cual los productores reciben sus pagos a través de sus teléfonos celulares	143
5.17	Ubicación de Mukunguli, Ruanda	151
5.18	La cadena de valor inicial del arroz de COPRORIZ	152
5.19	La cadena de valor del arroz de CAF Isonga/COPRORIZ	154
5.20	Los esfuerzos combinados de la cooperativa y la institución de microfinanzas traen beneficios a los productores	155
6.1	La cadena de valor de la miel antes de la intervención	165
6.2	Las colmenas tradicionales se fabrican de troncos ahuecados. Los productores vendían la miel cruda, sin tratamiento previo, en botellas	166
6.3	Los equipos mejorados permiten que los productores manejen colmenas mejoradas y acopien su miel	166

6.4	Actualmente, la miel de Kitui es de mejor calidad, y por lo tanto los supermercados están dispuestos a venderla	167
6.5	Ubicación de Kitui, Kenia	168
6.6	El Grupo K-Rep	169
6.7	La cadena de valor de la miel a partir de 2007	170
6.8	Ubicación de Jimma, Etiopía	181
6.9	La cadena de valor de la soya	183
6.10	La soya es un cultivo nuevo en la zona de Jimma	184
6.11	La asociación de mujeres transforma el grano para producir leche de soya	185
6.12	La soya sirve para elaborar una variedad de alimentos además de un buen sucedáneo de la leche de vaca	188
6.13	Ubicación de San Juan del Río Coco, Nicaragua	193
6.14	La anterior cadena de valor del café	196
6.15	El IDR y el FDL apoyan la cadena del café	197
6.16	El financiamiento de la cadena de valor se sustenta en una alianza tripartita entre el FDL, los productores y la UCPCO	199
6.17	Incrementos en el número de socios de UCPCO (primer gráfico), exportaciones de café (segundo gráfico) y préstamos del FDL a UCPCO (tercer gráfico)	204
6.18	La quinua es un alimento cotidiano en la región andina	207
6.19	La cadena de valor de la quinua en el Altiplano sur, 2003	208
6.20	La zona de producción que provee la quinua a Irupana	209
6.21	La quinua es un ingrediente en una amplia variedad de alimentos saludables	210
6.22	La cadena de valor de la quinua después de la intervención de Pro-rural	217
6.23	El pescado más pequeño se vende en subasta en la playa (izquierda). Se lleva el pescado más valioso para pesarlo antes de la venta (derecha)	222
6.24	Servicios proporcionados por los distintos niveles de SIFFS	224
6.26	La cadena de valor del pescado antes de la intervención de SIFFS	225
6.25	SIFFS atiende a comunidades de pescadores en la región de la costa en el sur de India	225
6.27	La cadena de valor después de la intervención de SIFFS	226

6.28	Tasas de interés cobradas por préstamos de los distintos niveles de SIFFS	228
7.1	Dos triángulos: servicios financieros y fortalecimiento de capacidades	266
7.2	La estrategia de la empresa principal	268
7.3	Tres elementos básicos en la estrategia de fortalecimiento de capacidades para convertir a los proveedores de pequeña	
	escala en sujetos de crédito	269

Cuadros

3.1	Iconos empleados para representar productos financieros	33
3.2	Mitigación de riesgos en la cadena del algodón orgánico en Tanzania	39
4.1	Términos y condiciones de los préstamos concedidos por Credivida a la Asociación de Productores de Papa en Perú	50
4.2	Análisis de riesgos en la cadena de la papa en Perú	56
4.3	Detalles de los préstamos concedidos por Sartawi a los productores de leche en Bolivia	71
4.4	Análisis de riesgos en la cadena de valor de la leche en Bolivia	73
4.5	Términos y condiciones de los préstamos de inversión para los productores de leche de Reliance	87
4.6	Análisis de riesgos en la cadena de valor de la leche en India	89
4.7	Costos e ingresos del cultivo del ají en Laikipia West	94
4.8	Préstamos de Equity Bank a los productores de ají en Kenia	98
4.9	Producción de ají en Laikipia West, 2006-9	99
4.10	Análisis de riesgos del cultivo de ají en Kenia	100
5.1	Detalles del préstamo concedido por Triodos a BioRe/Remei AG en 2008	113
5.2	Análisis de riesgos en la cadena del algodón orgánico en Tanzania	115
5.3	Ingresos y gastos de productores de algodón orgánico vs. algodón convencional	118
5.4	Servicios financieros en la cadena de la hoja de sal en India	135
5.5	Análisis de riesgos en la cadena de valor de la hoja de sal en India	138
5.6	Pagos realizados por Biashara a productores de té en Kenia bajo la modalidad del factoraje	145
5.7	Análisis de riesgos en el factoraje del té en Kenia	147
5.8	Principales características de los créditos otorgados por CAF Isonga a COPRORIZ y los productores de arroz en Ruanda	157
5.9	Análisis de riesgos en la cadena de valor del arroz en Ruanda	159
6.1	Productos financieros en la cadena de valor de la miel en Kenia	175
6.2	Análisis de riesgos en la cadena de la miel en Kenia	178
6.3	Productos financieros en la cadena de valor de la soya en Etiopía	189

6.4	Análisis de riesgos en la cadena de valor de la soya en Etiopía	191
6.5	Los préstamos del FDL para productores	200
6.6	Análisis de riesgos en la cadena del café en Nicaragua	203
6.7	Las sociedades de riesgo compartido de Pro-rural con Irupana y un acopiador de quinua en Bolivia	218
6.8	Análisis de riesgos en la cadena de la quinua en Bolivia	221
6.9	Préstamos concedidos por SIFFS a sus socios en India	229
6.10	Algunos de los servicios financieros adicionales ofrecidos por SIFFS en India	230
6.11	Fuentes de recursos prestados a SIFFS (acumulados al 2008)	231
6.12	Análisis de riesgos en la cadena de valor del pescado en India	236
6.13	Precios de pescado de distintas especies antes y después de la organización de la asociación de pescadores en Tharangambadi, Tamil Nadu	238
6.14	Ganancias percibidas por los miembros antes y después de organizarse en la asociación de pescadores en Tharangambadi, Tamil Nadu	239

Presentación

El enfoque del desarrollo de cadenas de valor se está adoptando a nivel mundial, como una forma de mejorar los ingresos de los pequeños productores y la población económicamente activa que vive en la pobreza. Se ha comprobado que el acceso a servicios financieros adecuados y oportunos, para todos los actores de la cadena, es un elemento clave para el logro de resultados exitosos. Por consiguiente, los grandes productores y comerciantes no son los únicos que necesitan acceder a servicios financieros adecuados; los pequeños productores también los requieren para poder aprovechar al máximo el proceso de agregación de valor y de generación de ingresos. Sin embargo, el financiamiento adecuado no siempre está disponible, y los actores que participan en cadenas de valor agrícolas y rurales expresan constantemente sus reclamos respecto a la imposibilidad de acceder a servicios financieros.

Tradicionalmente, la mayoría de los bancos e instituciones microfinancieras convencionales se han abstenido de ofrecer servicios financieros rurales porque los consideran demasiado riesgosos y costosos, con requerimientos de flujos de caja irregulares y difíciles de administrar. A los bancos les espantan los altos costos de transacción y los riesgos asociados a la agricultura, como por ejemplo el fracaso de la cosecha, las enfermedades de plantas y animales, y las fluctuaciones en el mercado. Por otra parte, la ausencia de garantías tangibles representa una limitante, y existe el serio riesgo de una intromisión política que perjudique el comportamiento de los clientes rurales en cuanto al pago de una deuda. La mayoría de las instituciones microfinancieras optan por operar en áreas urbanas o peri-urbanas con alta densidad de población, donde pueden atender a sus clientes con productos financieros homogéneos, muchas veces empleando la modalidad del grupo solidario. Por lo general, estos instrumentos no se adecuan a las necesidades de los pequeños productores rurales.

En el intento de subsanar este vacío en los servicios financieros, empresas en todas partes del mundo han optado por auspiciar una cadena determinada en su conjunto y proporcionar financiamiento directo a productores o intermediarios. Si bien esta forma de operar puede ser una buena solución de corto plazo a un problema candente, también podemos cuestionar su capacidad de ofrecer suficientes perspectivas de sostenibilidad o las intervenciones de gran escala en la cadena que se requieren para alcanzar a los varios millones de pequeños productores y procesadores rurales en todo el mundo. Asimismo, se puede cuestionar las posibilidades que tienen estos mecanismos de financiamiento de contribuir al deseado empoderamiento de los pequeños productores y procesadores rurales, y preguntar si más bien van a intensificar su dependencia de los actores más grandes en la cadena.

En este libro se enfatiza el vínculo entre actores de la cadena e instituciones financieras como una forma de profundizar los servicios financieros dirigidos a las cadenas de valor. El financiamiento de cadenas de valor tiene el objetivo de resolver las limitaciones y los riesgos percibidos, mediante formas innovadoras de proporcionar servicios financieros a productores rurales y a los agronegocios. El financiamiento de cadenas de valor implica la articulación de las instituciones financieras con la cadena, la oferta de servicios financieros que apoyan el flujo del producto, y el fortalecimiento de las relaciones ya establecidas en la cadena. Significa emplear el flujo del producto en la cadena de valor como vehículo para proporcionar servicios financieros. Esta modalidad de financiamiento permite que se comparta el riesgo entre las instituciones financieras y los actores de la cadena, y ofrece alternativas al requerimiento de garantías tradicionales. Tiene grandes posibilidades de desatar el capital, ampliar el alcance del financiamiento y asegurar que las perspectivas de la cadena sean sostenibles, pero requiere un buen sistema de administración y organización.

Tal como se define en este libro, el financiamiento de cadenas de valor requiere la existencia de fuertes relaciones de confianza entre los actores de la cadena y los proveedores de servicios financieros. Cada una de las partes tiene que conocer y comprender a la otra. Para establecer esas relaciones, generalmente se requiere un cambio de mentalidades, en los bancos sobre todo, pero también entre las instituciones de microfinanzas, productores y empresas. Todos los casos de estudio presentados en este libro subrayan la necesidad de que las instituciones financieras comprendan a profundidad las realidades de la cadena y el requerimiento de un financiamiento oportuno y flexible. De la misma manera, los actores de la cadena tienen que comprender las realidades y mentalidades comerciales de los bancos e instituciones microfinancieras, para los cuales la mitigación de riesgos y la capacidad de cubrir los costos de sus servicios son las prioridades principales.

Existe la necesidad de ofrecer productos y servicios financieros innovadores, como por ejemplo seguros, créditos, modelos de factoraje y arrendamiento financiero, además de préstamos de inversión, garantías y capital de riesgo. Semejante variedad de tamaños y tipos de productos financieros sólo se puede ofrecer a través de una combinación de proveedores de servicios financieros, lo cual requiere el desarrollo de articulaciones verticales en el sector financiero. Por ejemplo, las instituciones microfinancieras pueden vincularse con organizaciones de productores para otorgar pequeños préstamos a los productores para la compra de insumos; al mismo tiempo, los bancos proporcionan un préstamo de inversión a una empresa de transformación en la misma cadena. Las instituciones microfinancieras y los bancos necesitan articularse para alinear sus servicios en esta cadena y permitir que los intermediarios de pequeña escala accedan a un crédito.

Organizaciones como Hivos, ICCO, Terrafina Microfinance y Triodos Bank pueden cumplir un papel importante en el desarrollo de relaciones horizontales y verticales entre productores, empresas y proveedores de servicios financieros.

Estas organizaciones están promoviendo el financiamiento de cadenas de valor como parte de sus políticas de desarrollo del emprendimiento rural, y tienen la capacidad de elaborar una variedad de mecanismos de apoyo, tanto para instituciones financieras como para los actores de una cadena. Dichos mecanismos son indispensables para aumentar el número de pequeños productores y procesadores rurales que se benefician del financiamiento de cadenas de valor.

El presente libro es el tercero de una serie sobre el desarrollo de cadenas de valor publicada por el Royal Tropical Institute (KIT) y el International Institute of Rural Reconstruction (IIRR), y sigue la lógica de los anteriores dos libros. El primero en la serie tiene el título en inglés *Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets* (2006) y el segundo *Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa* (2007). El presente libro es el primero en recoger experiencias de todo el mundo.

Esta publicación enriquecerá la literatura –cada vez más abundante– sobre el desarrollo y el financiamiento de cadenas de valor. Esperamos que contribuya al intercambio y el aprendizaje mutuo permanente y que mejore la eficacia del trabajo de nuestras organizaciones en la reducción de la pobreza. Asimismo, esperamos que el libro sirva para motivar a los banqueros y a las instituciones gubernamentales a apoyar el financiamiento de cadenas de valor, como parte de la apuesta de crear mercados locales e internacionales sostenibles. El libro es el resultado de un intercambio entre profesionales y académicos que empleó la metodología de un "taller de redacción" ("writeshop" en inglés), es decir, la redacción conjunta de un libro en un taller. En consecuencia, contiene casos de estudio –fáciles de leer– que analizan varias iniciativas exitosas que se han realizado en la práctica. Estos ejemplos refuerzan nuestra convicción de que los cooperantes, trabajando juntos, pueden mejorar la pertinencia de sus acciones en beneficio de muchos millones de personas que viven en condiciones de pobreza en el área rural.

FORD FOUNDATION, HIVOS, ICCO, TERRAFINA MICROFINANCE, TRIODOS BANK

Prefacio

En 2006, El Royal Tropical Institute (KIT) y el International Institute of Rural Reconstruction (IIRR) publicaron un libro sobre el empoderamiento de pequeños productores africanos en cadenas de valor. El libro fue todo un éxito y se sacó un nuevo tiraje en 2007. En 2008 publicamos un segundo libro sobre el fomento de la cooperación entre productores e intermediarios en África. Este libro también tuvo una buena acogida, y el primer tiraje de mil ejemplares se agotó antes del final del año.

Se comprobó que la metodología del taller de redacción adoptada por IIRR y KIT tenía buenas posibilidades de producir un texto interesante para los actores que se reconocen en las experiencias de la vida real documentadas en estos libros. Se trata de un fenómeno sencillo: el público que ve una película la aprecia más si siente empatía con el héroe. Todas las personas que nos ayudan a escribir y publicar estos libros son campeones en su campo, y comparten sus mejores prácticas para inspirar a otros.

Cuando estábamos pensando qué temática escoger para el próximo libro de la serie, nos hemos topado con lo que los expertos denominan "la brecha de financiamiento". Se puede empoderar a los productores para que participen en la gestión de las cadenas de valor. Los intermediarios pueden desarrollar buenas relaciones con los productores para lograr eficiencia en la cadena de valor. Pero si no hay financiamiento para hacer que la cadena funcione, el negocio se paraliza. Un negocio exitoso requiere financiamiento comercial y préstamos para hacer inversiones. Ningún emprendimiento normal puede financiar estos elementos con sus propios recursos. Los emprendedores necesitan servicios financieros de bancos y otros agentes financieros para mantener sus operaciones y permitir que sus negocios crezcan.

En los últimos años el sector de las microfinanzas ha crecido rápidamente para convertirse en una industria grande que ofrece servicios a los microempresarios en todo el mundo que antes no eran considerados sujetos de crédito. No obstante, a las empresas pequeñas y medianas todavía les resulta muy difícil conseguir un préstamo para sus operaciones e inversiones, sobre todo en el área rural. Esta situación es precisamente la brecha de financiamiento que limita el desarrollo empresarial en África, Asia y América Latina.

Los emprendedores en países de bajos ingresos encuentran serios obstáculos cuando intentan conseguir un préstamo. Los bancos e instituciones financieras similares han establecido barreras altas difíciles de superar para las empresas pequeñas y medianas. Pareciera que los requerimientos y trámites de los bancos son diseñados a propósito para mantener afuera a los emprendedores. Muchas

veces, el proceso de solicitar un crédito bancario depende más de los contactos políticos que uno tiene, y no tanto del éxito de su negocio. Sin embargo, estas empresas dan empleo a muchas personas, pueden invertir en el desarrollo de su producto, y son capaces de explorar nuevos mercados. Existe abundante evidencia de que las empresas pequeñas y medianas son la verdadera columna vertebral de la economía en los países en vías de desarrollo. Dejar que estos pequeños motores del desarrollo sufran la falta de capital de operación es un descuido trágico.

Por suerte, esta historia sí tiene sus héroes. Existen personas e instituciones financieras en África, Asia y América Latina que están buscando soluciones que cruzan las fronteras de lo convencional. Estos actores entienden la problemática, pero también las oportunidades que ofrecen las pequeñas y medianas empresas. Están desarrollando herramientas y mecanismos para proveerlas de capital, y están logrando resultados exitosos con la promoción de buenos negocios y la generación de buenos rendimientos de sus inversiones.

Sus experiencias son precisamente el tema de este libro. De nuevo, los autores del libro son los mismos actores, quienes relatan sus propias experiencias. La tarea de nosotros ha sido situar esas experiencias cuidadosamente en el contexto. Estoy convencido que Usted, lector(a) de este libro, se va a identificar con sus protagonistas y admirar sus novedosas formas de proporcionar servicios financieros.

En nombre de KIT e IIRR, agradezco a todos los colaboradores de este libro por su voluntad de explicar cómo funcionan sus negocios y modelos financieros. Todavía existen relativamente pocas iniciativas de esta naturaleza en el mundo, y ya es hora de replicar, adaptar y expandir estos enfoques pioneros para que beneficien a millones de productores y empresas adicionales.

Agradezco también a nuestros donantes y socios que han hecho posible la realización de este libro. Para los esfuerzos de KIT e IIRR en promover mejores enfoques en el desarrollo de cadenas de valor, su apoyo es esencial. Asimismo, nuestro agradecimiento al Instituto Humanista para la Cooperación con los Países en Desarrollo (HIVOS), a la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL) de Bolivia y al Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales (FOROLACFR) por promover y difundir la edición de este libro en su versión en español.

Por último, mi agradecimiento personal al equipo de especialistas, facilitadores, editores, artistas y otros empleados, tanto al interior de KIT e IIRR como de afuera, que han hecho posible la publicación de este libro, tanto en inglés como en español.

BART DE STEENHUIJSEN PITERS Director del Área de Desarrollo Económico Sostenible KIT – Royal Tropical Institute

Prefacio a la edición en español

En América Latina y el Caribe las microfinanzas han mostrado un crecimiento impresionante en las últimas dos décadas. No obstante, gran parte de los productores agropecuarios siguen enfrentando muchas dificultades para obtener acceso al crédito y otros servicios financieros. También para empresas comercializadoras y procesadores de productos del agro es difícil acceder al financiamiento. A nivel de la región se estima que un 36% de los hogares tienen acceso a servicios financieros, mientras que en el área rural la cobertura es inferior a 5%. Los productos financieros no son adecuados para los productores, aunque pueden aliviar la situación para los hogares que se dedican al comercio de pequeña escala, incluyendo a las mujeres. Lo más preocupante es que, pese a estas intervenciones, la pobreza rural persiste.

El libro "Financiamiento de cadenas de valor. Mas allá de las microfinanzas para emprendedores rurales" muestra nuevos métodos para reducir los riesgos que implica la otorgación de préstamos a productores y comerciantes, quienes participan como actores en las cadenas de valor, y así superar las limitaciones del financiamiento para estos. Se trata de métodos que han funcionado exitosamente en 13 casos concretos de América Latina, África y Asia, los cuales se describen en este libro. Las experiencias son muy diversas: incluyen cadenas para mercados locales en su mayoría, y otras para mercados internacionales. En todas las experiencias se beneficiaron pequeños productores, pero se tomaron en cuenta sus vínculos comerciales y las necesidades de las empresas comercializadoras y procesadores, a veces propiedad de organizaciones de productores y, en otros casos, empresas privadas que compran a los pequeños productores (negocios inclusivos), además de opciones para reducir costos y riesgos de financiamiento.

De las 13 experiencias, 4 casos corresponden a América Latina: la papa en Perú, la leche en Bolivia, el café en Nicaragua y la quinua en Bolivia.

Pero más importante que la ubicación es el enfoque de cooperación entre los actores de la cadena e instituciones financieras –microfinancieras, bancos y/o sociedades de inversión– que se analiza y describe desde un marco conceptual sistemático, construido a partir de la experiencia práctica. Para tal fin se reunieron profesionales y académicos en Nairobi, Kenia, quienes escribieron en conjunto el sustento de este libro, en un proceso participativo denominado 'writeshop', que es una conjugación de las palabras 'taller' y 'escribir'.

Hivos, ONG holandesa, una de las organizaciones que tomó la iniciativa del writeshop, considera importante que el resultado de este proceso se difunda en

los países hispanoparlantes donde existe una necesidad de innovaciones financieras para servir mejor a los operadores de cadenas de valor. Por esta razón, Hivos apoyó la traducción del libro, como un primer paso. Posteriormente, para la impresión y difusión de las experiencias se alió con el Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales, FOROLACFR.

FOROLACFR se constituyó en 2002, integrado por redes de microfinanzas en la región, con el fin de promover acciones a favor del desarrollo de sistemas y servicios financieros rurales en la región. Logró poner la problemática de las finanzas rurales en la agenda de los gobiernos, organismos internacionales y de las propias instituciones microfinancieras; y considera imperante desarrollar y multiplicar buenas prácticas de finanzas rurales para ejecutar la agenda.

Esperamos que los ejemplos prácticos presentados en este libro, y su sistematización, inspiren a las instituciones financieras y los actores de las cadenas de valor a desarrollar productos y establecer alianzas que contribuyen a superar las limitaciones del financiamiento para los actores de las cadenas de valor, fomentar la competitividad y expansión de las cadenas, mejorar la posición de los pequeños productores en la cadena y, en definitiva, lograr un impacto social positivo en la población rural que vive en la pobreza.

HIVOS - FOROLACFR - Septiembre 2010

Lista de colaboradores

Para mayor información y datos de contacto, ver la página 277.

* No asistió al taller de redacción

Participantes

Bolivia

Fundación Sartawi

Marcio Oblitas Fernández

Save the Children

Navil Agramont Akiyama

Pro-Rural

María Renée Bejarano Vega

Etiopía

Facilitator for Change Ethiopia (FCE)

Tarekegn Garomsa

Harbu Microfinance Institution

Share Company

Tesfaye Befekadu

India

ACDI/VOCA

Amit Kumar Singh

BASIX Group

Mendu Srinivasulu

Catalyst Group

N Raghunathan* Nagabhushana Clospet

Satyanarayana Rao

Foundation for MSME Clusters

Sangeeta Agasty

Reliance Dairy Foods

Beeranna Palyam

South Indian Federation of Fishermen Societies (SIFFS)

Ephrem Soosai

V. Vivekanandan*

Kenia

Kenya Gatsby Trust

Billy O Mathu

K-Rep Development Agency

Paul Maundu Mwilu

Kwieria Tangi Women Group

Joseph Njoroge Ndirangu

Nakuru Region Inter-Diocesan Christian Community Services

(NRIDCCS)

Joseph Muriithi Ndegwa

Nicaragua

Fondo de Desarrollo Local

Alexandra Schütze Manuel Antonio Bermúdez Vado

Países Bajos

HIVOS

Harry Clemens

Royal Tropical Institute (KIT)

Maurits de Koning

Anna Laven

Lucian Peppelenbos

Perú

Fomento de la Vida (FOVIDA)

Luisa Santur Alberca

Reino Unido

Consultor independiente

Malcolm Harper

Ruanda

Caisse des Affaires Financières Isonga (CAF Isonga) Joseph Kabundi

Cooperative COPRORIZ

Callixte Niyonsaba

SNV Netherlands Development Organisation

Straton Habyalimana

Tanzania

BioRe Tanzania

Niranjan Pattni

Taller de redacción y producción de la versión en inglés

Coordinación

Anna Laven Lucian Peppelenbos

Equipo de apoyo

Malcolm Harper Maurits de Koning Anna Laven Lucian Peppelenbos

Edición

Paul Karaimu Paul Mundy (editor principal) Aileen Ogolla Sarah Simpson **Facilitadores**

Isaac Bekalo Bateno Janet Nyaoro

Gráficos, diagramación

Paul Mundy

Dibujos

Nyotumba Bonaventure Alfred Ombati

Logística

Oliver Mundy Julia Wagemann

Corrector de pruebas

Fred Zaal

Producción de la versión en español

Coordinación

Percy Villazana Néstor Castro Harry Clemens Anna Laven

Traducción

Sara Shields

Comité de Revisión

Percy Villazana Néstor Castro Marcio Oblitas (editor principal) María Renée Bejarano

Diagramación

David Cotera

Creando vínculos entre emprendedores rurales y servicios financieros

Conrado produce papa en un terreno en la región de los Valles en Bolivia. Está orgulloso de su cultivo: los tubérculos son de buena calidad y el tío de Conrado, un intermediario, le paga buen precio por el producto. Su negocio funciona bastante bien, pero Conrado tiene un problema: todos los días tiene que caminar 2 horas para llegar a su terreno. Si tuviera una bicicleta, podría dedicar las horas de la caminata al trabajo de clasificación y envase de la papa, y así conseguir un precio mejor. Su tío no está en condiciones de prestarle la plata; tiene que pagar a sus trabajadores y cubrir el costo de almacenar la papa. Conrado se acercó a un banco local, pero el banco le negó el préstamo. Conrado no es propietario de la tierra que trabaja; sin garantía, el banco no le puede ayudar.

González, un empleado del banco, conoce bien la región de los Valles. Su padre producía papa ahí en años anteriores, y ganaba justo lo suficiente para permitir que sus hijos terminaran sus estudios en el colegio. Cuando González empezó a trabajar en el banco, tenía un sueño: pensó que su trabajo le permitiría ayudar a los productores que viven en la pobreza a mejorar sus negocios. Pero, si bien le pareció evidente que un joven ambicioso como Conrado iba a poder pagar un préstamo, no le pudo ayudar. Preguntó a su jefe si se podía hacer una excepción en este caso, pero el jefe dijo que no. De acuerdo con las reglas del banco, está prohibido otorgar un préstamo sin garantía.

* * *

Esta historia demuestra la disparidad que existe entre la persona que quiere sacar un préstamo y la institución que teóricamente se lo podría proporcionar. El banco sabe que el préstamo al productor generaría beneficios para ambas partes; aun así, no puede meterse en esta clase de negocios. Por lo general, el problema es que los servicios financieros no se adecuan a los requerimientos y las circunstancias de los clientes rurales. Cómo lograr que los emprendedores

rurales se articulen mejor con los proveedores de servicios financieros es el tema central del presente libro.

Hace apenas 20 años, la otorgación de crédito a personas que viven en la pobreza se consideraba imprudente. Desde ese entonces, la situación ha mejorado. Cada vez más, las familias en condiciones de pobreza acceden a pequeños préstamos de instituciones microfinancieras, mientras que las agroempresas grandes pueden conseguir créditos a través de los bancos comerciales. No obstante, muchos productores rurales y empresas agrícolas pequeñas y medianas sufren la falta de servicios adecuados. En términos generales, el monto de financiamiento que necesitan es demasiado grande para las microfinanzas y demasiado pequeño para los bancos comerciales. Esta brecha obstaculiza el crecimiento y limita el desarrollo agropecuario. Además, representa una pérdida para el sector financiero que pasa por alto a millones de clientes potenciales en el área rural.

Por lo general, los proveedores de servicios financieros consideran que el sector rural es demasiado riesgoso y que implica altos costos de transacción. Dudan que los emprendedores rurales tengan la capacidad y la voluntad de pagar sus deudas. Asimismo, la razón por la cual las entidades proveedoras de financiamiento perciben altos riesgos puede ser porque no tienen mucho conocimiento del sector rural y no cuentan con los instrumentos necesarios para evaluar los riesgos que existen en las cadenas de valor agropecuarias (Quirós 2006).

En este libro exploramos el financiamiento de cadenas de valor como una forma de entregar más y mejores servicios financieros a productores y emprendedores rurales. Para realizar los beneficios del financiamiento de cadenas de valor, hay que cambiar la percepción de los riesgos en el financiamiento de la agricultura y reflexionar sobre la mejor manera de mitigar los riesgos a través de nuevos enfoques de cooperación. No se puede lograr semejante cambio de la noche a la mañana, ni tampoco en todas las instituciones financieras. Sin embargo, al compartir experiencias del financiamiento de cadenas de valor, el libro busca preparar el terreno para que las instituciones financieras expandan el alcance de sus servicios hasta llegar a los pequeños productores y otros emprendedores rurales. Asimismo, esperamos que los emprendedores rurales y organismos de cooperación al desarrollo puedan aprender de las experiencias aquí presentadas e inspirarse en las formas de promover los negocios y el desarrollo en el área rural.

Estructura del libro

Los próximos siete capítulos del libro se estructuran de la siguiente manera:

El Capítulo 2, Financiamiento para emprendedores rurales, se concentra en la brecha de financiamiento para emprendedores rurales, e introduce la función que cumple el financiamiento de cadenas de valor en la entrega de servicios a la población que vive en la pobreza.

El Capítulo 3, Marco conceptual del financiamiento de cadenas de valor, examina en mayor detalle cómo funciona el financiamiento de cadenas de valor, y desarrolla un marco conceptual que nos ayuda a analizar los casos de estudio presentados en los capítulos siguientes.

El Capítulo 4, Formando nuevas cadenas, presenta cuatro casos que implicaron el establecimiento de nuevas cadenas de valor: papa en Perú, leche en Bolivia e India, y ají en Kenia.

En estos casos, los servicios financieros formaron parte de un enfoque integral de elaboración de una cadena de valor.

El Capítulo 5, Mejorando la liquidez en la cadena, explora cuatro casos en los cuales los agentes financieros se articularon con cadenas existentes y proporcionaron nuevos servicios para consolidar y mejorar el flujo de financiamiento en la cadena. Se trata de las cadenas de algodón en Tanzania, hoja de sal en India, té en Kenia y arroz en Ruanda.

El Capítulo 6, Desatando inversiones en la cadena, describe la manera en que los actores de la cadena realizaron inversiones de mediano plazo y el papel facilitador que cumplieron los agentes financieros en este proceso. Los cinco casos de estudio en este capítulo son: miel en Kenia, soya en Etiopía, café en Nicaragua, quinua en Bolivia y pescado en India.

El Capítulo 7, Síntesis, analiza los casos de estudio desde una perspectiva más amplia. Identifica lecciones aprendidas de las experiencias presentadas y esboza algunas ideas respecto al uso del financiamiento de cadenas de valor en la promoción de empresas rurales que beneficien a la población que vive en la pobreza.

El Capítulo 8, Recursos, presenta una lista de organizaciones, páginas web y publicaciones relacionadas con el tema del financiamiento de cadenas de valor. Incluye, además, los datos de contacto de los colaboradores del libro.

Cómo se elaboró el libro

El presente libro forma parte de un esfuerzo más amplio de generar conocimientos prácticos para organizaciones dedicadas al desarrollo de mercados, cadenas de valor y servicios financieros en África. En 2006, KIT, IIRR y Faida MaLi publicaron un libro, *Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets*, que reflejó las experiencias y puntos de vista de varias organizaciones que apoyan a productores africanos en el desarrollo de cadenas de valor. El libro tuvo una buena acogida, y sirvió a muchas organizaciones para orientar sus programas y actividades con los productores.

En 2008 KIT e IIRR publicaron el segundo libro en la serie, *Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa*, que examina el papel que cumplen los intermediarios en las cadenas de valor. Muchas organizaciones que

trabajan en el ámbito del desarrollo de cadenas de valor no saben cómo tratar con los intermediarios. En consecuencia, impulsan a los productores a asumir la tarea de comercialización, con resultados decepcionantes en muchos casos. El libro demostró que sí es posible cooperar con los intermediarios y que esta cooperación puede beneficiar a todos los actores.

El presente libro, el tercero en la serie, vuelca la mirada a la función del financiamiento en las cadenas de valor. Por lo general, los mercados financieros en países en vías de desarrollo no responden a las necesidades de las empresas pequeñas y medianas, sobre todo en el área rural ("la brecha del medio"). Entre las innovaciones actuales –que son muchas– el financiamiento de cadenas de valor es una que tiene buenas perspectivas. El libro presenta algunas experiencias en el ámbito del financiamiento de cadenas de valor, evalúa las condiciones previas, oportunidades y limitaciones de este enfoque, y desarrolla estrategias y orientaciones basadas en la experiencia para guiar futuras políticas y prácticas.

En el proceso de elaboración del libro, KIT asumió la responsabilidad de la coordinación técnica general, desarrolló un marco conceptual y recaudó fondos; IIRR asesoró el proceso en su conjunto, conformó el equipo técnico, facilitó el taller de redacción y organizó la parte logística. KIT y el editor se encargaron de la edición y la diagramación, y la editorial KIT Publishers realizó la impresión del libro en su versión en inglés. En el caso de la presente versión en español, se encargó la edición a un comité de revisión liderado por FINRURAL, y la diagramación e impresión fue realizada bajo la responsabilidad de FOROLACFR.

La producción de este libro contó con el apoyo de ICCO, Triodos Bank, Terrafina Microfinance, Hivos y la Fundación Ford. Funcionarios de Hivos participaron también en el taller de redacción.

Gran parte de este libro se elaboró en un taller participativo de redacción intensiva, realizado del 18 al 27 de Febrero 2009 en Nairobi, Kenia. Antes del taller de redacción, los posibles casos de estudio se identificaron a través de una convocatoria abierta dirigida a las redes de organizaciones contrapartes de KIT, IIRR y los donantes. A partir de resúmenes de una sola página, fueron seleccionadas 13 experiencias de África, América Latina y Asia. A los autores se les envió una guía de redacción de casos de estudio, un ejemplo que les sirvió como modelo, y la invitación a participar en el taller de redacción.

Cada colaborador llegó al taller de redacción con un texto en versión borrador. Los textos relataban las intervenciones realizadas por una institución financiera externa con el fin de proporcionar servicios a los actores de una cadena de valor. El tema principal de cada caso era la manera en que el financiamiento de la cadena de valor había ayudado a agilizar las operaciones de la cadena y a mejorar la competitividad. Para el taller de redacción, se pidió a los participantes traer materiales impresos complementarios y fotos relacionadas con su caso de estudio.

Entre los 37 participantes estaban gerentes y empleados de instituciones financieras, representantes de servicios de desarrollo empresarial, empresas privadas y cooperativas, productores, profesionales que trabajan en el ámbito del desa-

rrollo, investigadores, facilitadores, artistas y editores. La lista de participantes se encuentra en la página xxi, y sus datos de contacto aparecen en la página 277.

El proceso del taller de redacción

El taller de redacción comenzó con una sesión introductoria, en la cual se presentó el proceso y el marco conceptual que sustenta este libro (descrito en mayor detalle en el Capítulo 3). Uno de los casos de estudio fue presentado como ejemplo, empleando el marco conceptual. El segundo día, los participantes trabajaron en equipos, con una persona de apoyo (especialista en el financiamiento de cadenas de valor) y un editor, para preparar una presentación de su caso de estudio, siguiendo el ejemplo presentado el día anterior.

En una sesión plenaria, cada uno de los autores presentó su caso de estudio. Después de cada presentación, los participantes tuvieron la oportunidad de hacer preguntas y comentarios y expresar sus opiniones del texto. Los respectivos autores, editores y personas de apoyo asignadas a cada caso tomaron apuntes. Con esa ayuda, los autores volvieron a redactar sus textos, agregando detalles de la situación antes y después de la iniciativa financiera descrita en el caso. Los artistas realizaron dibujos para ilustrar la experiencia. Asimismo, los equipos de participantes usaron etiquetas, marcadores y papelógrafos para elaborar flujogramas de sus cadenas de valor (posteriormente sistematizados en los gráficos que aparecen en este libro).

En la siguiente fase, los autores tomaron turnos para presentar sus textos revisados a dos grupos sub-plenarios. De nuevo, los otros participantes hicieron comentarios y expresaron sus opiniones de cada caso de estudio; los autores, editores y personas de apoyo tomaron apuntes, y luego incorporaron las modificaciones para producir un tercer borrador.

Por otra parte, los participantes asistieron a dos sesiones de discusión y lluvia de ideas durante el taller de redacción. El propósito de estas sesiones era generar ideas para la sección analítica del libro (Capítulo 7). En la primera sesión, los grupos de participantes reflexionaron sobre los siguientes temas: "formando nuevas cadenas de valor", "mejorando la liquidez en la cadena" y "desatando inversiones en la cadena". La segunda sesión trató temas transversales: "construyendo y destruyendo triángulos", "oportunidades, beneficios y limitaciones", y "entorno institucional y gobernabilidad".

Un día del taller de redacción fue dedicado a un foro para actores y responsables de políticas. En este foro, representantes de instituciones financieras y formuladores de políticas compartieron sus experiencias de emplear instrumentos innovadores para proporcionar financiamiento a los actores de cadenas de valor. Otro día, se realizó una visita de campo para conocer a una cooperativa lechera y un productor de leche de pequeña escala.

Después del taller de redacción, una mínima labor de edición fue necesaria para llegar a la versión final de los textos de los casos de estudio (los cuales constitu-

yen la mayor parte del libro, Capítulos 4–6). Los coordinadores de KIT redactaron los capítulos de introducción y análisis (Capítulos 1–3 y 7–8), basándose en los conceptos desarrollados durante las sesiones de lluvia de ideas. El editor principal tuvo la responsabilidad de finalizar el libro, en colaboración con KIT e IIRR.

Durante el proceso del taller de redacción, los textos iniciales pasaron por una revisión sustancial y en algunos casos se redactaron nuevamente de cero. En todo momento, los participantes han sido los principales autores de sus casos de estudio. Sus nombres aparecen al final de cada texto.

Ventajas del taller de redacción

La secuencia descrita en el acápite anterior es una adaptación del enfoque del taller de redacción desarrollado en forma pionera por IIRR en su sede en Filipinas. IIRR-África ha empleado este enfoque para producir materiales informativos y de difusión sobre una amplia variedad de temas. Los talleres de redacción tienen varias ventajas en comparación con las metodologías convencionales empleadas para producir una publicación. Agilizan el proceso de producción, aprovechando al máximo la variedad de conocimientos especializados que tienen los participantes. Debido a que las tareas de redactar, pedir comentarios, revisar textos y elaborar dibujos se realizan al mismo tiempo, se reduce bastante el tiempo dedicado al proceso de redactar, editar y publicar un libro, el cual muchas veces no está exento de dificultades. Un gran número de participantes contribuyen a cada tema, generando percepciones e importantes cantidades de información nueva. El trabajo en conjunto con los editores permite revisar y simplificar los textos, empleando un formato establecido. En realidad, el taller de redacción ofrece la oportunidad de realizar la revisión técnica por pares con un gran número de árbitros. Además, un grupo representativo de lectores está presente para comprobar por adelantado que el texto sea comprensible y pertinente a la realidad de los lectores a los cuales se dirige.

Por otra parte, los talleres de redacción reúnen a muchas personas de distintas instituciones, países y ámbitos de la vida, cada una con diferentes perspectivas y conocimientos especializados. Ofrecen una excelente oportunidad para capacitarse y hacer contactos; los participantes aprenden del trabajo de otros, e intercambian ideas y experiencias que les van a servir cuando vuelven a su propio entorno. Esperamos que las relaciones y redes desarrolladas en el transcurso de este taller de redacción se mantengan por muchos años más.

2

Financiamiento para emprendedores rurales

Len vías de desarrollo. Millones de microempresarios -productores, procesadores, intermediarios, transportistas, proveedores de insumos- manejan sus negocios en condiciones difíciles. Estos emprendedores tienen que lidiar a diario con un sinfín de obstáculos: los caminos están en mal estado, las distancias son largas, los precios de mercado son a menudo desconocidos, los insumos no siempre están disponibles, y la corriente eléctrica no es confiable. Todo esto indica que existe una enorme capacidad de emprendedurismo. Pero la mayoría de estos emprendedores cuentan con pocos activos y la administración de sus negocios es informal. Por lo tanto, las instituciones financieras son renuentes a proporcionarles financiamiento.

La brecha del financiamiento rural

Sin financiamiento, los productores no están seguros de poder comprar buena semilla, contratar a trabajadores o invertir en equipos. Para los intermediarios, la falta de financiamiento significa que no tienen la certeza de poder pagar en efectivo cuando reciben los productos, lo cual conlleva el riesgo de que los productores decidan vender sus productos a otros. En el caso de las pequeñas empresas de transformación, la falta de financiamiento podría impedir la expansión de sus operaciones.

Históricamente, las instituciones financieras privadas han considerado que este sector de microempresarios no estaba en condiciones de acceder a servicios bancarios. Los bancos no les consideraba sujetos de crédito: los microempresarios no tienen antecedentes crediticios y no pueden ofrecer garantías; muchos son

analfabetos y no pueden realizar todos los trámites. Para los banqueros, es más fácil y más lucrativo proporcionar unos cuantos préstamos grandes a empresas bien establecidas en lugar de un montón de préstamos pequeños a los microempresarios (Yunus 2007: 47-8).

Un problema adicional es que estas microempresas están en el campo. La agricultura es una actividad con muchos riesgos: la sequía, el exceso de lluvias, las plagas y enfermedades, la provisión irregular de insumos, la falta de instalaciones de almacenamiento y de refrigeración, los caminos en mal estado, los precios que suben y bajan, y la estacionalidad de muchos cultivos, entre otros. Todos estos riesgos hacen que el resultado económico de la actividad agropecuaria sea difícil de predecir (Fries y Akin 2004). En consecuencia, la mayoría de los bancos son renuentes a financiar cultivos y ganado. Tienen pocos empleados o sucursales en el campo, y las distancias son grandes, lo cual incrementa los costos de transacción.

La mala fama que tiene el crédito agrícola no ayuda la situación. A partir de la década de 1950 hasta fines de los años 1980, las entidades públicas intervinieron extensivamente en los mercados crediticios rurales en países en vías de desarrollo. Los gobiernos y la cooperación internacional emplearon subsidios enormes para promover la otorgación de préstamos en el área rural. El crédito estaba barato, y muchas veces terminó en manos del destinatario equivocado, en el momento equivocado y para fines equivocados. Cuando los agricultores tuvieron dificultades en el pago de sus préstamos, o bien cuando dejaron de pagar a propósito, no se adoptó ninguna medida para resolver la situación. Debido a las bajas tasas de reembolso y la mala asignación de los préstamos, los programas de crédito rural se quedaron en la dependencia permanente de recursos externos, y no representaban una opción viable para los bancos privados.

El resultado ha sido un serio y duradero vacío en el financiamiento rural (UNCTAD 2004), el cual significa que el potencial económico de la agricultura se mantiene sub-utilizado. La percepción de la agricultura como una actividad riesgosa conlleva la pérdida de oportunidades, tanto para los productores y otros emprendedores, como para la economía local y nacional, y el sector financiero. Dificulta el desarrollo agropecuario y obstaculiza los intentos de reducir la pobreza. La existencia de mejores mercados financieros en el área rural impulsaría el crecimiento del sector agrícola y rural, conduciendo al crecimiento económico y a la reducción de la pobreza (USAID 2005).

En esta situación -los bancos estatales de desarrollo agrícola cerrados a consecuencia de su mal desempeño, y los bancos comerciales reacios a conceder préstamos a la población rural que vive en la pobreza- les tocó a las instituciones de microfinanzas demostrar que las personas sin patrimonio sí pueden ser sujetos de crédito. Empleando nuevos instrumentos crediticios, la industria microfinanciera demostró que la concesión de crédito a microempresarios no solamente es factible; incluso representa una oportunidad comercial atractiva.

Microfinanzas: los inicios

En los años 1970 y 1980, las instituciones de microfinanzas empezaron a otorgar pequeños préstamos a personas que vivían en la pobreza. Muhammad Yunus, ganador del Premio Nobel de la Paz en 2006, fue el pionero del microcrédito. Lanzó un proyecto para experimentar con la idea de prestar pequeños montos de dinero a personas en situación de pobreza. El proyecto demostró que estas personas son completamente capaces de devolver los préstamos. Por lo tanto, en 1983, Yunus estableció un banco especial para este fin en Bangladesh, denominado el Banco Grameen, que significa "banco de la aldea".

El Banco Grameen era revolucionario: representó un viraje en la visión, cuestionando la creencia de que no se puede otorgar préstamos sin garantías. A través del levantamiento de los obstáculos institucionales que generalmente impiden el acceso a servicios financieros por parte de personas de bajos recursos, el banco empoderó a sus prestatarios a salir de la pobreza por medio de sus propios esfuerzos. El banco demostró que las personas en situación de pobreza son emprendedoras: devuelven los préstamos y pagan el interés con el dinero que ellas mismas ganan de sus propios esfuerzos productivos.

Una de las innovaciones importantes que sustentan el éxito del Banco Grameen es el despliegue de la presión social positiva para crear confianza y lealtad. El banco otorga préstamos a grupos de prestatarios: "Ninguno de los prestatarios del Banco Grameen está solo" (Yunus 2007: 57). Preferentemente, estos grupos de prestatarios son auto-conformados por vecinos y amigos que se reúnen con frecuencia. Estas pequeñas redes sociales forman parte de un grupo más grande: un centro en el cual diez a doce grupos se reúnen una vez a la semana. Esta "dinámica comunitaria" es considerada uno de los pilares del éxito de Grameen; incluso se ha promocionado entre los bancos comerciales.

Existen otros mecanismos nuevos que explican por qué las microfinanzas han sido más exitosas que banca tradicional:

• Pagos y ahorros periódicos Recurriendo a las modalidades empleadas por grupos de ahorro popular tradicionales (ver el Recuadro 2.1), Grameen implantó la lógica de pagos y ahorros periódicos. Los prestatarios en un grupo tienen que realizar pagos periódicos para amortizar su deuda; tienen que devolver la totalidad de su préstamo para permitir que otros miembros del grupo soliciten un préstamo. De esa manera se genera la presión social al interior del grupo y el centro, incentivando a los prestatarios a cumplir sus obligaciones. Esta forma de trabajar ha contribuido a la alta tasa de reembolso que tiene el Banco Grameen: casi el 99% en 2006 (Yunus 2007: 51). Yunus afirma que este éxito se debe en parte al hecho de que el banco examinó el comportamiento de las personas que recibieron sus préstamos. Un elemento de este "enfoque orientado a las personas" es la tendencia a conceder el crédito preferentemente a mujeres; a diferencia de los hombres, las mujeres por lo general no gastan el dinero en ellas mismas sino en su familia.

• Servicios no financieros El financiamiento por si solo no puede reducir la pobreza. Grameen ofrece servicios múltiples, como por ejemplo tecnologías informáticas, becas, servicios de salud y seguridad social. Asimismo, promueve una agenda social fuerte: cada prestatario del banco tiene que comprometerse a cumplir esta agenda, y se espera que los prestatarios asuman la responsabilidad en temas como la planificación familiar, la educación, la higiene y el desarrollo comunitario.

A pesar del éxito que ha tenido, el Banco Grameen ha enfrentado dificultades y limitaciones. Al igual que cualquier otra empresa, se ha visto obligado a adaptarse en el tiempo para atender a sus clientes y responder a las necesidades de ellos en forma más eficaz. Por ejemplo, el banco tuvo que adecuar sus servicios para asegurar que respondieran a las necesidades de sus clientes. Ha introducido una mayor variedad de préstamos, fondos de pensiones, pólizas de seguros de préstamos y otros servicios financieros. Por otra parte, se vio obligado a incrementar la captación de ahorros para mejorar su estructura de capital y crear una reserva. Esta medida permitiría al banco lograr la auto-suficiencia plena.

La expansión de las microfinanzas a nivel mundial

A partir del trabajo pionero del Banco Grameen en Bangladesh, las microfinanzas comenzaron a conquistar el mundo, aunque a paso lento. Hasta 1997, el microcrédito había llegado a apenas 7,6 millones de familias, 5 millones de las cuales estaban en Bangladesh. Pero en la última década la "revolución de las microfinanzas" ha estado en plena marcha. En 2006 llegó a beneficiar a 100 millones de familias a nivel mundial, la mayoría de ellas en Asia del Sur (Yunus 2007).

Las principales beneficiarias de los programas de microfinanzas han sido las mujeres. Las microfinanzas les han permitido expandir sus negocios, empoderándolas y fortaleciendo su voz en la toma de decisiones (González y Rosenberg 2006; Fisher y Sriram 2002). La mayoría de los prestatarios en el sector de las microfinanzas están en zonas urbanas. Entre ellos, predominan los emprendedores que manejan sus propios negocios: minoristas con tiendas o puestos de venta, vendedores callejeros, artesanos, y proveedores de servicios de pequeña escala como por ejemplo mecánicos automotrices. En el área rural, el sector de las microfinanzas llega a clientes que se dedican mayormente a actividades no agrícolas, como por ejemplo la transformación de alimentos y el comercio.

Hasta ahora, apenas unas cuantas instituciones microfinancieras han logrado atender a los agricultores, aunque existen algunas excepciones importantes. Por ejemplo, en 2007 el Banco Grameen otorgó préstamos a numerosos agricultores para realizar inversiones en vacas lecheras y el cultivo de arroz. Además, en este libro se presenta experiencias de organizaciones de microfinanzas que trabajan en el campo, por ejemplo en Etiopía (el caso de la soya, página 181) y Ruanda (el caso del arroz, página 151).

Recuadro 2.1 Grupos populares de ahorro y crédito tradicional

Existen grupos populares de ahorro y crédito tradicional en todas partes del mundo que funcionan de diferentes maneras. A continuación describimos dos.

Una modalidad común es la **asociación de ahorro y crédito rotativo** (AACR o pasanaku), que funciona de la siguiente manera: los miembros se reúnen voluntariamente en forma periódica, y aportan una determinada cantidad de dinero en cada reunión. Estos aportes (ahorros) se destinan inmediatamente a uno de los miembros del grupo presente en la reunión. Una forma común de decidir quién va a recibir el dinero es por sorteo. El dinero permite a esa persona realizar una inversión, comprar equipos o bienes de consumo, o pagar pensiones escolares, por ejemplo. Cada miembro de la asociación recibe el dinero una sola vez; cuando ya le ha tocado su turno anteriormente, no estará incluido en los sorteos posteriores. No obstante, continúa participando en las reuniones y tiene que seguir pagando sus cuotas hasta el final del ciclo. El ciclo del pasanaku termina cuando todos los miembros del grupo han recibido un pago. En ese momento, el grupo puede aceptar a nuevos miembros, los anteriores miembros tienen derecho a salir, y empieza un nuevo ciclo de aportes y pagos. El pasanaku es un sistema muy popular, sobre todo entre las mujeres (González y Rosenberg 2006; Klerk 2008).

Otra forma común de ahorrar en grupo es la **asociación de ahorro y crédito acumulativo** (AACA), que incorpora un elemento adicional al sistema de la AACR. A diferencia de la AACR, los ahorros que se recolectan en las reuniones periódicas no se desembolsan inmediatamente. Se los guarda hasta el momento en que se haya acumulado suficiente dinero para otorgar préstamos más grandes a los miembros o, alternativamente, hasta que los miembros requieran prestar dinero. La AACA es más difícil de administrar que la AACR, porque el dinero se guarda en efectivo y hay que mantener registros para hacer seguimiento a los préstamos y los reembolsos. Probablemente por esa razón, son menos comunes que las AACR (Klerk 2008).

Una de las ventajas de los grupos de auto-ayuda es que son auto-suficientes e iniciados por sus propios miembros. Debido a que los miembros mismos eligen a otros miembros, se garantiza la coherencia del grupo. Asimismo, la participación en uno de estos grupos tiene el valor intrínseco de constituir una forma importante de capital social. No obstante, estos grupos no están exentos de limitaciones: su ciclo de vida es limitado, requieren un buen liderazgo (que no siempre está presente), y los préstamos que otorgan generalmente son pequeños y de corto plazo (Klerk 2008).

La industria de las microfinanzas ofrece distintos tipos de productos financieros (Año Internacional del Microcrédito 2005; De Klerk 2008):

- El **Microcrédito** implica la concesión de pequeños préstamos a emprendedores de bajos ingresos para permitir que desarrollen pequeñas empresas. El microcrédito ha ayudado a miles de personas en situación de pobreza a superar problemas causados por los ingresos económicos irregulares y poco confiables, y ha contribuido a estabilizar sus flujos de caja.
- Los **Microahorros** son servicios de depósito que permiten a los clientes ahorrar pequeñas cantidades de dinero para un uso futuro, muchas veces sin el requisito de mantener un saldo mínimo en la cuenta. La manera convencional de afrontar emergencias y gastos es mediante la venta de bienes valiosos como el ganado y la maquinaria. Si las familias agrícolas tienen acceso a servicios de ahorros, pueden depositar parte de sus ingresos para afrontar

gastos en el futuro, y de esa manera evitar el endeudamiento o la obligación de vender sus bienes.

• Los **Microseguros** incluyen el seguro de vida para empresarios y sus empleados y, en una escala menor, el seguro de cosechas. Mediante este sistema, las personas y empresas realizan pagos para compartir los riesgos.

Al principio, la mayor parte de las iniciativas fueron financiadas por organismos de cooperación internacional. Estos donantes ofrecieron garantías para respaldar los préstamos comerciales de largo plazo a las instituciones microfinancieras, y de esta manera permitir la acumulación de mayores recursos de capital y el desarrollo de nuevos servicios financieros dirigidos a empresas de pequeña escala. A fines de los años '90, muchas instituciones microfinancieras se transformaron en proveedores formales de servicios financieros que operan con una visión comercial. Como ya se había comprobado que las personas que viven en la pobreza son sujetos de crédito, los bancos comerciales se comprometieron cada vez más, aportando capital a las instituciones microfinancieras para extender su alcance y mejorar su eficiencia. A pesar del creciente entusiasmo de los inversionistas privados, el 53% de los \$US 11,7 mil millones comprometidos a la industria microfinanciera en 2008 provino de organismos de cooperación internacional y bancos multilaterales, a tasas de interés menores a las del mercado (*The Economist* 2009).

Junto a la industria microfinanciera, existen muchas variedades de grupos de ahorro y crédito tradicionales e informales, que no están registrados oficialmente. Asimismo, las mutuales y cooperativas agrícolas siguen siendo actores importantes en la provisión de servicios financieros a la población rural que vive en la pobreza.

Limitaciones de las microfinanzas

El sector de las microfinanzas ha sido verdaderamente revolucionario en el sentido de comprobar que las personas en situación de pobreza sí son sujetos de crédito y permitir que ellas mismas lo demuestren. Sin embargo, las microfinanzas no representan una panacea. Entre sus limitaciones están las siguientes:

- Costos altos Las microfinanzas siguen siendo un servicio costoso. A diferencia de los bancos convencionales, las entidades microfinancieras manejan una enorme cantidad de préstamos y ahorros pequeños. La administración de esta clase de negocio es más costosa que el manejo de un número reducido de préstamos grandes.
- Altas tasas de interés Las tasas de interés que cobran las instituciones microfinancieras –hasta 36% anual– son más altas que las tasas cobradas por los bancos comerciales (aunque, por lo general, son mucho más bajas que las tasas cobradas por los prestamistas informales). Las tasas de interés son altas debido al costo de realizar operaciones microfinancieras: las entidades tienen que cubrir el costo del dinero y los costos de transacción, y resarcirse de los préstamos incumplidos (Kiva 2009).

- Montos pequeños únicamente Las instituciones microfinancieras prestan pequeños montos de dinero. La experiencia ha demostrado que es mejor para los clientes nuevos comenzar con préstamos pequeños, generalmente entre \$US 35 y \$US 800 (Yollin 2007). Dichos montos permiten al prestatario realizar pequeñas inversiones en su tienda o producir su artesanía, pero por lo general no son suficientes para permitir que su negocio crezca hasta alcanzar una escala eficiente.
- Préstamos de corto plazo La mayoría de los programas de microfinanzas solo ofrecen préstamos de corto plazo. Requieren que sus clientes devuelvan el dinero relativamente rápido –a menudo en un plazo de 3 o 4 meses– y que realicen pagos mensuales. Este enfoque se adecua bien a actividades en las que una inversión rinde ganancias inmediatamente, pero no es tan conveniente para actividades en las que la rotación del capital es más lenta, como suele suceder en la agricultura.
- Poca flexibilidad en las condiciones del préstamo Por lo general, los servicios financieros proporcionados por las instituciones de microfinanzas no atienden las necesidades especiales que pueden tener los prestatarios y tampoco responden a cambios en sus circunstancias. El Banco Grameen ha tratado de resolver este problema, ofreciendo más opciones a los prestatarios respecto a cómo y cuándo devolver sus préstamos, con la posibilidad de realizar pagos de montos mayores durante la época alta de su negocio y montos menores durante la época baja. Asimismo, la respuesta por parte de las instituciones microfinancieras ha sido ofrecer una variedad más amplia de productos y servicios.
- Subestimación de la importancia de los ahorros Muchas personas en situación de pobreza necesitan ahorros más que servicios de crédito (De Klerk 2008). Los ahorros les ayudan porque estabilizan sus ingresos en el tiempo y funcionan como una especie de seguro, sobre todo cuando la persona tiene un ingreso económico irregular. Los ahorros ayudan a las personas a cubrir el costo de contingencias poco frecuentes, como por ejemplo entierros, y se pueden emplear para realizar inversiones sin la necesidad de depender de préstamos. Por otra parte, los depósitos de ahorros traen varios beneficios a las instituciones microfinancieras: reducen su dependencia de las fuentes externas de financiamiento, les ayudan a evaluar la solvencia de sus clientes, y se pueden emplear como garantía de un préstamo pendiente de pago, y de esa manera reducir su riesgo.
- Exclusión de las personas más pobres En el sector de las microfinanzas, se ha puesto mucho énfasis en la sostenibilidad. Esto significa que, cuando eligen a sus clientes, las instituciones microfinancieras tienen que escoger los que tienen la capacidad de devolver el préstamo. El resultado no intencionado es que las personas más pobres no pueden acceder a servicios financieros, y el alcance es limitado en el área rural. Muchas instituciones microfinancieras están tratando de ampliar su alcance, incluyendo a zonas rurales, y han realizado tremendos esfuerzos para mejorar su desempeño social.

- Exclusión de otros Las microfinanzas no son para todos. A menudo, por ejemplo, los individuos no pueden acceder a los servicios microfinancieros proporcionados a grupos. De esa manera se excluye a personas como migrantes, que tal vez no se animan a formar grupos o no tienen los contactos sociales necesarios para hacerlo.
- Reserva limitada de capital Si no captan los ahorros que les ayudan a generar una reserva de capital, las instituciones microfinancieras son muy vulnerables y no pueden responder bien a periodos de crisis económica. Hacer que el dinero sea más fácilmente disponible ayudaría a los programas de microcrédito a sobrevivir sus años iniciales hasta alcanzar el punto de equilibrio. Uno de los problemas que enfrentan los bancos locales es que no pueden prestar dinero a las instituciones microfinancieras porque estas últimas no están en condiciones de ofrecer garantías.
- **Profesionalización** Se requiere contar con empleados profesionales para evaluar las solicitudes de préstamos por parte de los clientes y asegurar que se establezcan sistemas eficaces de administración financiera y seguimiento de los préstamos (De Klerk 2008). Para mejorar la información sobre la confiabilidad financiera de los prestatarios, algunas instituciones de microfinanzas han establecido sistemas de calificación crediticia e información financiera, los cuales reducen el riesgo del incumplimiento de pagos de amortización.
- Impacto en la pobreza Es difícil medir el impacto del microcrédito en la reducción de la pobreza. Debido a que la mayor parte del financiamiento que reciben las instituciones microfinancieras sigue siendo recursos públicos, se ha cuestionado la eficacia de los préstamos pequeños. Pocas metodologías de evaluación incluyen controles para determinar lo que hubiera pasado sin las microfinanzas (*The Economist* 2009).

En el campo: más limitaciones todavía

La limitación tal vez más crítica es que las microfinanzas han llegado a un número relativamente reducido de personas en el campo, sobre todo en América Latina y África (India es la excepción, porque en ese país las instituciones microfinancieras han puesto mayor énfasis en el área rural). Las entidades de microfinanzas han intentado extender sus servicios a las zonas rurales en las cuales se concentra la pobreza y la mayoría de la población se dedica a la agricultura. No obstante, todavía hay muchos obstáculos:

 Altos costos de transacción Casi siempre, en las zonas rurales los costos de transacción son altos en comparación con las zonas urbanas. En estas últimas, la densidad de población es mayor, la infraestructura está mejor desarrollada y es menos costoso mantener los sucursales del banco. En el área rural, las distancias grandes que hay que recorrer para llegar a (posibles) clientes e ir de un cliente a otro representan un gran desafío para las entidades microfinancieras.

- Falta de información para la evaluación crediticia En las zonas rurales, es difícil y costoso obtener la información que se requiere para evaluar la capacidad y la voluntad de pago que tiene el prestatario. Si bien el sistema del grupo solidario funciona bien en el área rural para determinar el carácter de un cliente, es complicado hacer lo mismo con los riesgos agrícolas. Muchos productos son perecederos, y es difícil pronosticar las fluctuaciones de los precios con precisión. Los componentes centrales de la concesión de préstamos –pagos y ahorros periódicos– son menos adecuados para la agricultura, actividad en la cual el flujo de caja es generalmente muy irregular en el transcurso del año.
- Altos riesgos en la agricultura Los altos riesgos que implica la agricultura –principal fuente de ingresos económicos para la mayoría de la población rural en situación de pobreza– representan otra dificultad. Además, si el cultivo es golpeado por la sequía o una plaga, o bien si cae el precio de venta del producto, muchos productores van a tener dificultades con el pago de sus préstamos, y todos al mismo tiempo. Los especialistas financieros denominan este fenómeno "riesgo covariante" (De Klerk 2008: 20), y explica por qué las entidades de microfinanzas son reacias a extender sus servicios a zonas agrícolas marginales y susceptibles a riesgos.
- Se requiere préstamos de montos mayores Las empresas grandes pueden conseguir préstamos de bancos comerciales y capital social de los fondos de capital de riesgo o la bolsa de valores. Los microempresarios pueden conseguir préstamos de las instituciones de microfinanzas. Las empresas pequeñas y medianas, en cambio, caen en el medio (KIT e IIRR 2008). Estos empresarios necesitan montos de financiamiento que por lo general resultan demasiado grandes para las microfinanzas y demasiado pequeños para los bancos comerciales. Para comprar en grandes cantidades, almacenar productos o realizar la transformación en forma colectiva, por ejemplo, necesitan recursos financieros que sobrepasan el límite de los préstamos ofrecidos por las instituciones microfinancieras.
- Préstamos y pagos con términos y condiciones no apropiados La mayoría de los programas de microfinanzas sólo conceden préstamos de corto plazo. Este sistema tiene algunas ventajas: si el prestatario entra en dificultades con los pagos, la institución lo puede detectar rápidamente. Pero no siempre funciona para los prestatarios en el sector agrícola, porque recién pueden devolver un préstamo después de vender su cosecha o su ganado (De Klerk 2008). Por lo tanto, los términos y condiciones utilizados por las instituciones microfinancieras son menos adecuados para clientes que tienen flujos de caja irregulares, como suele suceder en la agricultura.
- Distorsión causada por programas de crédito subvencionados por el gobierno La intervención en el crédito agrícola por parte de los gobiernos y la cooperación internacional es una de las principales fuentes de riesgo para las entidades proveedoras de financiamiento al sector agrícola. Por ejemplo, dichas intervenciones pueden ofrecer préstamos subvencionados (con tasas de interés más bajas que las que cobran las instituciones microfinancieras), o bien son menos exigentes respecto al reembolso (con el resultado de que los

prestatarios se vuelven menos dispuestos a devolver otros préstamos). Los políticos hacen campaña a favor de la condonación de deudas, y a veces los gobiernos obligan a las entidades proveedoras de financiamiento a rebajar sus tasas de interés. Estas distorsiones han contribuido a causar tasas de reembolso sumamente bajas y una asignación muy deficiente del crédito, con el resultado de que la concesión de préstamos no es rentable.

• Exclusión de las personas más pobres El problema de la exclusión de las personas más pobres es más serio en el área rural, porque es ahí donde se concentra la pobreza. Problemas relacionados con el analfabetismo y la vejez impiden el acceso a servicios financieros: las personas mayores y analfabetas tienen menos posibilidades de estar informadas acerca de dichos servicios y menos capacidad de entender el concepto de un préstamo y realizar la solicitud.

Muchas instituciones de microfinanzas han reconocido estas limitaciones y están tratando de superarlas, ajustándose a las restricciones impuestas por las normas nacionales. Por ejemplo, cada vez más están invirtiendo en el monitoreo del desempeño social para medir el impacto de sus operaciones, buscando formas de atender las necesidades de los productores agrícolas y la población rural en situación de pobreza, y ofreciendo servicios financieros adicionales a sus actividades de apoyo en microfinanzas. Varias de las experiencias descritas en el presente libro reflejan estas iniciativas prometedoras.

Examinando las cadenas de valor

Clima impredecible, infraestructura frágil, precios fluctuantes, bajo prestigio, poco apoyo; a pesar de todos estos problemas, millones de productores, intermediarios, proveedores de servicios y otros microempresarios logran entregar alimentos frescos a consumidores urbanos todos los días, exportan productos a mercados lejanos, y mantienen sus negocios. Esos logros reflejan su resistencia, creatividad y enorme potencial empresarial.

Ese potencial se vuelve todavía más evidente cuando examinamos las cadenas de valor que vinculan la producción agropecuaria al comercio rural y otros sectores económicos. Las cadenas demuestran que los productores no operan de manera aislada; más bien, forman parte de un sistema más amplio. Los negocios de pequeña escala de los productores sin patrimonio al comienzo de la cadena mantienen vínculos cercanos con los negocios de mayor escala de los intermediarios, empresas de transformación de alimentos y, en el último eslabón de la cadena, los grandes supermercados.

Una cadena de valor se refiere a todo el sistema de producción, transformación y comercialización de un determinado producto, desde los comienzos hasta el producto terminado (ver el Gráfico 2.1).

Una cadena de valor comprende una serie de actores de la cadena, vinculados por los flujos de productos, recursos financieros, información y servicios.

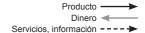




Gráfico 2.1 Una cadena de valor sencilla

Actores de la cadena

Los actores de la cadena son las personas u organizaciones que producen, compran o venden el producto. En el Gráfico 2.1, el productor seca las cerezas de café y las vende al intermediario, a cambio de un pago en efectivo. El intermediario acopia las cerezas secas de varios productores, saca la pulpa para producir el grano de café, carga el grano en un camión y lo vende al procesador. El procesador tuesta el grano, lo envasa en paquetes, coloca los paquetes en cajas de cartón, y los vende al minorista. El minorista exhibe los paquetes de café en los estantes del supermercado y los vende a los consumidores.

Los actores de la cadena son los propietarios del producto en algún eslabón de la cadena. Un procesador que compra el grano de café y lo tuesta antes de venderlo es un actor de la cadena. Un procesador que tuesta el grano para un intermediario y cobra por su trabajo, pero que no se convierte en el propietario del producto, no es un actor de la cadena, sino un **proveedor de servicios** o **colaborador de la cadena** (ver la definición más abajo).

En cada eslabón de la cadena, el valor del producto sube porque el producto se adapta cada vez más a las necesidades del consumidor. Al fin y al cabo, el cliente de una cafetería en Ámsterdam no quiere viajar a una granja de café en Togo y comprar cerezas crudas de café. Aparte del costo de semejante viaje, el producto no estaría listo para el consumo: primero hay que quitar la pulpa y tostar el grano; recién después de ese proceso el cliente puede saborear una taza de café togolés en la cafetería. Lo mismo sucede en el caso de otros cultivos (ver también KIT, Faida MaLi e IIRR 2006).

Además de valor, se agregan costos en cada eslabón de la cadena. Por ejemplo, un productor que seca y procesa el café luego de cosechar las cerezas puede obtener un precio mayor, como recompensa por el trabajo adicional. El intermediario contrata a trabajadores para cargar y transportar el grano. El procesador incurre los costos de tostar y mezclar el grano, envasar y promocionar el producto, y distribuirlo a los vendedores minoristas. El minorista carga con el costo de poner el producto en el estante y venderlo a los consumidores. Otros costos surgen de las mermas que ocurren a lo largo de la cadena.

Flujos de productos, dinero, información y servicios

Cuando un agricultor vende un producto a un intermediario, se intercambian dos cosas: el **producto** fluye en una dirección, y el **dinero** fluye en la otra. Este intercambio se repite en cada eslabón de la cadena, formando dos flujos en paralelo: el flujo del producto (las flechas negras que van de izquierda a derecha en el Gráfico 2.1) y el flujo del dinero (las flechas grises que van de derecha a izquierda).

Por otra parte, cada uno de los actores puede estar dispuesto a invertir en la cadena y apoyar a otros actores para asegurar que la cadena funcione tranquilamente. Esto da lugar a flujos adicionales de recursos financieros entre los distintos actores que participan en la cadena. Dichos flujos pueden ir en cualquier dirección. Puede ser que un intermediario conceda un préstamo a un productor al principio del ciclo agrícola para permitir que el productor compre semilla, fertilizante u otros insumos. O bien puede ser que el productor conceda un préstamo al intermediario; esencialmente, esto es lo que pasa cuando los productores reciben su pago varios meses después de entregar el producto al intermediario. Los flujos financieros de esta clase también pueden incluir las cuotas pagadas por los productores a una asociación o cooperativa que comercializa su producto.

Adicionalmente, el productor y el intermediario intercambian **información**. El intermediario puede decir al productor cuánto café quiere comprar, avisarle dónde tiene que entregarlo y en qué momento, y especificar la calidad esperada del producto. El intermediario podría capacitar al productor en aspectos como normas de calidad o nuevas variedades del cultivo. Puede ser que el productor informe al intermediario cuál va a ser el volumen probable de su cosecha y en qué momento va a estar lista. Es probable que los dos regateen el precio.

Asimismo, tanto el productor como el intermediario proveen **servicios** el uno al otro. Puede ser que el productor realice las tareas de secar, separar y clasificar el producto, meterlo en sacos y llevarlo a un lugar de acopio conveniente. El intermediario podría proporcionar mano de obra para la cosecha, proveer los sacos para el transporte del producto, y encargarse de los trámites exigidos por el gobierno local. Otros intercambios parecidos ocurren en cada eslabón de la cadena.

En el Gráfico 2.1 y otros diagramas de cadenas en el presente libro, las flechas segmentadas indican el flujo de información y servicios. (Para evitar sobrecargar los gráficos, generalmente omitimos estas flechas, a menos que la información y los servicios se mencionen explícitamente en el texto.)

Colaboradores de la cadena

Los flujos de recursos financieros, información y servicios no se limitan a los actores de una cadena. A menudo, participan otras personas e instituciones que se ubican alrededor de los actores de la cadena. A estas personas e instituciones las llamamos "colaboradores de la cadena" (ver el Gráfico 2.2).

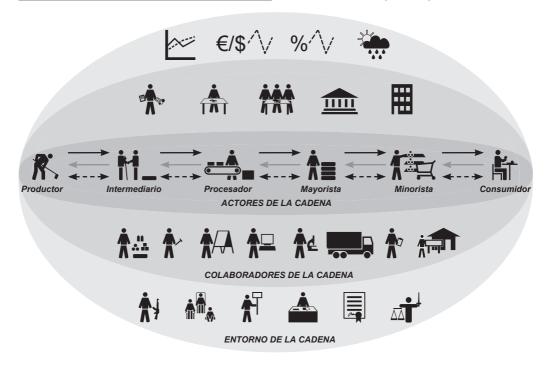


Gráfico 2.2 Actores, colaboradores y entorno de la cadena de valor

Los colaboradores de la cadena pueden proporcionar varios **servicios financieros** a los actores de la cadena. Los colaboradores incluyen a prestamistas, grupos de ahorro y crédito, instituciones de microfinanzas, bancos y fondos de inversión, entre otros. Los servicios financieros que proveen incluyen préstamos, pre-financiamiento, participación accionaria, factoraje y modalidades de arrendamiento financiero, entre otros (ver el Recuadro 2.2). Las instituciones financieras no son las únicas proveedoras de servicios financieros. Por ejemplo, un proveedor de insumos puede conceder un préstamo a un productor en la forma de fertilizante, a cambio de la devolución –después de la cosecha– del precio del fertilizante más interés.

Asimismo, los colaboradores de la cadena pueden proporcionar una amplia variedad de **servicios no financieros**: insumos, mano de obra agrícola, transporte, clasificación, transformación, almacenamiento, envasado, publicidad, investigación, capacitación, asesoramiento, organización, etc. Estos servicios son a menudo esenciales para que los actores de la cadena cultiven el producto, lo transformen en algo que otra persona va a querer comprar, y lo entreguen a los consumidores.

Muchos de estos colaboradores de la cadena cobran por los servicios que proveen a los actores de la cadena. Los trabajadores que realizan la cosecha quieren recibir su jornal al final del arduo día de trabajo. Una empresa de transporte no va a recoger ni entregar el producto a menos que el intermediario le pague la tarifa actual del mercado, tal vez con un pago por adelantado. Los proveedores

de insumos pueden ofrecer el fertilizante a crédito, pero siempre van a querer que se les pague, tarde o temprano. Los bancos esperan que los prestatarios devuelvan el dinero prestado, y cobran intereses para cubrir el costo de realizar el negocio.

Otros colaboradores de la cadena no requieren que los actores de la cadena les paguen, o no directamente por lo menos. Entre estos están los servicios de investigación y extensión (pagados por el gobierno con recursos impositivos), organismos de normas (lo mismo), y organizaciones no gubernamentales (pagados por la cooperación internacional).

Algunos colaboradores de la cadena reciben pagos directos de los actores de la cadena a través de las cuotas aportadas por los miembros de una asociación u otras modalidades parecidas. Una cooperativa, por ejemplo, puede cobrar cuotas a sus socios o requerir que realicen algún trabajo gratis, con el fin de cubrir algunos de sus costos.

El entorno de la cadena

Los actores y colaboradores de la cadena operan en un entorno que comprende la economía más amplia, las tasas de cambio de la moneda, la política económica del gobierno, y el marco normativo, legal, impositivo y de gobernabilidad. Este entorno puede ser favorable para las operaciones de la cadena, por ejemplo al promover una política macroeconómica transparente y estable, o bien puede obstaculizarlas a través de la imposición de restricciones o al permitir que la corrupción prospere (Quirós 2006; Shepherd 2004; OCDE 2006). Otro elemento del entorno puede ser la influencia ejercida por movimientos de incidencia política (ONGs que trabajan en temas sociales o del medio ambiente, por ejemplo) y por estructuras sociales (como por ejemplo las estructuras tradicionales jerárquicas en una comunidad).

Necesidades de financiamiento en la cadena de valor

Para lograr que la cadena de valor funcione bien, todos los actores de la cadena necesitan acceder a recursos financieros. Sin embargo, sus necesidades de financiamiento son distintas. El enfoque de la cadena de valor nos permite analizar las necesidades de financiamiento que tienen los distintos actores de la cadena, y vislumbrar las oportunidades que existen para responder a esas necesidades.

En términos generales, los distintos actores de la cadena tienen las siguientes necesidades:

Proveedores de insumos Estos actores proveen semilla, insumos químicos, fertilizantes y equipos a los productores; además, en algunos casos, proporcionan capacitación o crédito en especie (como por ejemplo un fertilizante a crédito). Existen varios tipos de proveedores de insumos: grandes empresas transnacionales, grandes empresas nacionales, minoristas de pequeña escala que operan

en el nivel local, asociaciones de productores, cooperativas y entidades públicas. Todos tienen necesidades financieras diferentes. Para conseguir su capital de trabajo, los empresarios de pequeña escala dependen de préstamos pequeños de corto plazo: necesitan comprar la semilla y los agroquímicos y mantenerlos en almacén para sus clientes. Los plaguicidas y fungicidas –que son productos más costosos– tienen que estar disponibles en el momento en que los productores encuentren un problema en su cultivo. En algunos casos, las asociaciones de productores, cooperativas y entidades públicas dependen de los recursos financieros del gobierno, que a veces llegan tarde.

Productores Los productores, sus familias y trabajadores contratados manejan los cultivos o animales y participan en las actividades post-cosecha y de comercialización. A la mayoría de los productores les falta dinero. Durante la época de producción, a menudo les falta el capital de trabajo que necesitan para comprar semilla y otros insumos, o bien para contratar a trabajadores con el fin de realizar el arado, la siembra, el riego, el deshierbe, la cosecha del cultivo y el cuidado de los animales. Sobre todo en los meses previos a la cosecha, muchas familias agricultoras ni siquiera pueden comprar alimentos o cubrir los gastos del hogar o de la salud. Por otra parte, pocos productores cuentan con el capital de inversión necesario para comprar herramientas como arados o animales de tiro, o bien para invertir en sistemas de riego, terraceo o infraestructura agrícola. Por lo tanto, las necesidades financieras de los productores incluyen préstamos para prefinanciar la cosecha, y pagos en efectivo puntualmente después (o incluso antes) de la cosecha de su producto (KIT e IIRR 2008). Además, necesitan crédito para invertir en ganado, equipos e instalaciones de secado y almacenamiento, y para cubrir el costo de la mano de obra (durante la cosecha, por ejemplo). Si no pueden conseguir ese apoyo financiero, no van a poder producir en la cantidad y calidad que requieren los compradores; tampoco van a poder diversificar su producción, mantener la competitividad de sus operaciones, o aumentar su participación en el valor final de sus productos (UNCTAD 2004).

Los productores cuentan con pocas alternativas a las cuales pueden recurrir cuando necesitan dinero. No se los considera sujetos de crédito. Incluso cuando cumplen las condiciones para recibir un crédito, el banco está lejos, los trámites del banco toman mucho tiempo, y los reglamentos respecto a los pagos de amortización son estrictos. Las altas tasas de interés y los elevados costos de transacción constituyen otros motivos por no ir a tocar la puerta del banco. Los préstamos informales que pueden proporcionar los socios en la cadena son a menudo más baratos y convenientes; no obstante, estos préstamos son de corto plazo y montos pequeños, y por lo tanto insuficientes para realizar inversiones que no rinden ganancias inmediatamente. Los préstamos informales no siempre son convenientes. Los prestamistas, por ejemplo, prestan dinero a tasas de interés excesivas (a veces el 100%), atrapando a los productores en un círculo vicioso de endeudamiento.

Organizaciones de productores Las cooperativas y asociaciones de agricultores han constituido una forma de entregar crédito a los productores. Por lo gene-

ral, los préstamos están ligados a insumos agrícolas y maquinaria. Sin embargo, al igual que otras instituciones semiformales, las cooperativas sufren de controles administrativos deficientes, la falta de instancias de toma de decisiones independientes, inflexibilidad y altos costos administrativos (UNCTAD 2004). Aparte de los préstamos, las cooperativas tienen otras necesidades financieras. Necesitan cubrir sus costos administrativos. Las que comercializan los productos de sus socios necesitan dinero en efectivo para pagarles oportunamente, para lo cual requieren capital de trabajo; si los productores no reciben su pago a tiempo, existe el riesgo de que vendan a un intermediario privado que paga menos pero puede entregar el dinero inmediatamente en efectivo. Las organizaciones de productores que funcionan como puntos de acopio necesitan invertir en almacenes y medios de transporte.

Intermediarios Los intermediarios compran el producto de los agricultores o cooperativas y lo acumulan antes de venderlo. Su negocio depende fundamentalmente de su capacidad de lograr que su capital de trabajo fluya lo más rápidamente posible en la compra y re-venta de productos. Cada transacción ofrece la oportunidad de realizar una ganancia (y, al mismo tiempo, conlleva el riesgo de perder dinero). Los pequeños intermediarios rurales están obligados a suspender las compras cuando sus fondos se agotan, dejando a los productores plantados y sin la posibilidad de vender su producto. Los intermediarios necesitan capital de trabajo para optimizar su volumen de negocios y mantener los costos de transacción en un nivel bajo (UNCTAD 2004). También necesitan capital de inversión de más largo plazo para poder comprar un vehículo, construir un almacén, o adquirir un equipo para pesar o clasificar el producto. Debido a que un porcentaje tan grande de su capital está constantemente atado a la compras del producto, los intermediarios tienen pocos recursos que podrían servir de garantía, y por lo tanto es difícil para ellos conseguir un préstamo. Pocos servicios financieros están diseñados específicamente para intermediarios.

Procesadores A los procesadores de pequeña escala les puede faltar el capital de trabajo que necesitan para comprar productos a granel de una asociación de productores o un intermediario. Con frecuencia, les falta dinero para invertir en equipos, lo cual conduce a pérdidas, bajando la calidad y aumentando los costos de la operación de transformación. Por lo general, necesitan acceder a préstamos de mediano plazo y la capacidad de arrendar equipos. Los bancos comerciales están comenzando a conceder préstamos a esta clase de procesadores.

Mayoristas y exportadores Estos actores venden el producto procesado a minoristas locales e internacionales, supermercados y tiendas de barrio, quienes a su vez lo venden a los consumidores. Los mayoristas generalmente manejan relaciones crediticias en dos sentidos: proporcionan dinero a intermediarios de confianza para que realicen compras a su nombre, y entregan productos a crédito a los minoristas, esperando que el minorista les pague después de vender el producto. De esta manera, los mayoristas a menudo cumplen la función de un "banco" para otros actores de la cadena. Por lo general, ellos necesitan más capital que otros intermediarios en la cadena de valor. Para evitar el riesgo de quedarse con deudas incobrables, necesitan información confiable sobre los antecedentes y la situación financiera de sus proveedores y compradores.

Los mayoristas y exportadores pueden acceder a los servicios financieros de los bancos comerciales. Los préstamos de estos bancos pueden ser de largo plazo, o por lo menos de mediano plazo. Los exportadores tienen la opción de brindar garantías a sus proveedores (cuando solicitan un préstamo del banco, por ejemplo), con el respaldo de un contrato de exportación. Por otra parte, los exportadores (o importadores) pueden participar en una iniciativa de riesgo compartido, conjuntamente con otros actores de la cadena. A través de una inversión en acciones de capital, se convierten en los (co-) propietarios de una empresa (KIT e IIRR 2008).

Fuentes de financiamiento de cadenas de valor

A grandes rasgos, existen tres categorías de fuentes de financiamiento para los actores de la cadena de valor:

- **Liquidez financiera intracadena** Préstamos de corto plazo proporcionados por proveedores o compradores a otros actores de la cadena de valor
- **Financiamiento agrícola** Servicios financieros proporcionados por bancos comerciales, entidades de microfinanzas y otras instituciones financieras
- **Financiamiento de la cadena de valor** Servicios financieros basados en relaciones de cooperación en la cadena de valor.

A continuación explicamos las características de estas tres categorías de fuentes de financiamiento.

Liquidez financiera intracadena

Osmine tiende sus cerezas de café recién cosechadas en el camino frente a su casa y las deja por varios días para que se sequen al sol. Luego recoge las cerezas ya secas y arrugadas, las mete en sacos, carga los pesados sacos en su bicicleta y los lleva donde un intermediario local. Osmine logró cosechar el café a tiempo porque el intermediario le concedió un pequeño préstamo para contratar a algunos jornaleros. A cambio, Osmine se comprometió a vender la mayor parte de su producto al intermediario.

* * *

El financiamiento de esta naturaleza es común entre productores o grupos de productores e intermediarios que forman parte de la misma cadena. Estos flujos de crédito se denominan **crédito comercial** o **crédito intracadena**. Se trata de préstamos de corto plazo para garantizar un flujo uniforme de productos, mantener la cadena funcionando y conservar relaciones de largo plazo entre socios comerciales de confianza. Los préstamos pueden ser en efectivo o en especie. Por ejemplo, un intermediario podría entregar fertilizante al productor en la época de siembra, y luego descontar su costo del monto que paga al productor cuando recoge el cultivo cosechado (De Klerk 2008).

Tal vez participen otros actores más, y el crédito puede fluir en un sentido u otro, dependiendo de las condiciones del mercado. Por ejemplo, un mayorista

puede prefinanciar a un intermediario itinerante, un proveedor de insumos puede entregar insumos a crédito, y un productor puede aceptar un pago diferido luego de entregar su cosecha. Estas modalidades de financiamiento funcionan porque los actores de la cadena son interdependientes y comparten –por lo menos hasta cierto punto– un objetivo común. En el presente libro denominamos esta clase de financiamiento de cadenas de valor **liquidez financiera intracadena** (Gráfico 2.3).

La liquidez financiera intracadena tiene varios beneficios:

- **Costos bajos** Por lo general, los proveedores del préstamo no cobran interés, y los préstamos son informales y sencillos. Sin embargo, no siempre es así (ver más abajo).
- **Bajo riesgo** El prestatario y la persona que le concede el préstamo se conocen y tienen una relación de confianza; el proveedor del préstamo sabe que es probable que el prestatario devuelva el dinero prestado. A veces, el objetivo principal del préstamo no es sacar una ganancia sino mantener buenas relaciones con socios en la cadena.
- Adaptación a las necesidades Las condiciones del préstamo están basadas en el trato particular del negocio. El monto y las modalidades de reembolso del dinero varían en función de las necesidades de las dos partes.
- Mayor eficiencia en la cadena Se trata de una situación en la que ambas partes ganan. Tanto el prestatario como el proveedor del préstamo tienen costos de transacción más bajos y menos riesgos como resultado del préstamo: el prestatario puede usar el dinero para incrementar su producción y cuenta con un comprador seguro, mientras que el proveedor del préstamo cuenta con un suministro más confiable del producto. El préstamo puede reducir el tiempo y el costo del transporte y la comunicación; asimismo, disminuye las pérdidas causadas cuando un actor no puede vender un producto perecible (KIT e IIRR 2008).

La liquidez financiera intracadena es oportuno y fácil de manejar, y otorga muchos beneficios tanto a compradores como a vendedores. Sin embargo, no resuelve todas sus necesidades financieras. Algunas de las limitaciones de la liquidez financiera intracadena son las siguientes:

- **Depende de la confianza** La liquidez financiera intracadena sólo funciona en relaciones de larga duración y se basa en la confianza.
- Montos pequeños de corto plazo La liquidez financiera intracadena se limita a préstamos de corto plazo y montos relativamente pequeños. El plazo del crédito no es más que el tiempo necesario para comprar y vender el producto. No se puede utilizar los préstamos para realizar inversiones.
- Riesgo de dependencia La liquidez financiera intracadena sufre de la falta de transparencia, puede tener altos costos subyacentes, y acarrea el riesgo de crear relaciones de dependencia y explotación. Muchos productores de algodón en India se han atrapado en un ciclo vicioso de endeudamiento porque –luego de comprar semilla de mala calidad y plaguicidas costosas– sus cosechas han sido bajísimas debido a la sequía. Sin la posibilidad de visualizar





Gráfico 2.3 Liquidez financiera intracadena

una salida, desde 1997 más de 25.000 agricultores se han suicidado; muchos tomaron el veneno químico que supuestamente iba a aumentar su cosecha.

Financiamiento agrícola

Johnson, el intermediario que compra el café de Osmine, necesitaba capital de trabajo para comprar las cerezas secas de café de varios productores y alquilar un camión para llevar el café a la planta beneficiadora. Por lo tanto, Johnson ha sacado un préstamo de una institución de microfinanzas. Al final de la época de cosecha, él devolverá el monto del préstamo, más interés.

* * *

En este ejemplo, un agente externo (la institución de microfinanzas) ofrece servicios financieros especializados a un actor de la cadena de valor (el intermediario). Se trata de lo que llamamos **financiamiento agrícola** o **financiamiento externo**. En este esquema, las instituciones microfinancieras, bancos y otros agentes financieros se convierten en colaboradores de la cadena a través de relaciones individuales con uno de los actores de la cadena (Gráfico 2.4). Los bancos comerciales han comenzado a emplear las técnicas de las instituciones microfinancieras para conceder préstamos a emprendedores rurales.

El financiamiento agrícola puede tener varias formas y orientarse a distintos actores en la cadena. Sus instrumentos incluyen préstamos, depósitos y seguros. Estos servicios financieros especializados son de más largo plazo que los servicios comprendidos en la liquidez financiera intracadena. Además, implican montos más grandes, son más transparentes, y el riesgo de crear relaciones de explotación es mucho menor. No obstante, el financiamiento agrícola también tiene sus limitaciones. En la sección sobre microfinanzas al principio del presente capítulo hemos hablado de algunas de las dificultades que obstaculizan la provisión de servicios financieros al sector agropecuario: altos costos de transacción, la falta de información sobre la calificación crediticia del prestatario, riesgos altos, y los malos antecedentes de las entidades de crédito rural en el pasado.

Otras limitaciones del financiamiento agrícola son las siguientes:

 Falta de flexibilidad El financiamiento rural forma parte de mercados financieros subdesarrollados con trámites onerosos, requerimientos estrictos que rigen la concesión de préstamos, altas tasas de interés y altos costos de transacción. Por lo general, las instituciones de microfinanzas no tienen el capital suficiente para otorgar capital de inversión a empresas pequeñas y medianas; a los bancos comerciales les faltan incentivos para hacerlo. En muchos países africanos, los bancos son propiedad del gobierno o de corporaciones grandes, y prefieren asignar el crédito a sectores favorecidos o empresas afiliadas.

- Acceso a servicios bancarios por parte de empresas pequeñas Las empresas rurales son a menudo informales, no cuentan con registros escritos ni sistemas de contabilidad formal, y tienen poco capital para ofrecer como garantía. Las instituciones financieras son reacias a otorgarles un préstamo. En muchos casos, los requisitos en términos de depósitos, garantías o registros financieros representan obstáculos insuperables para productores e intermediarios de pequeña o mediana escala. En Camerún, por ejemplo, el monto mínimo que hay que depositar para abrir una cuenta corriente en un banco comercial es más de \$US 700 (Yago et al. 2007).
- Inconveniencia de los servicios financieros formales Los productores e intermediarios no siempre quieren servicios financieros formales. A menudo se encuentran frente a la necesidad de contar con dinero en efectivo inmediatamente, lo cual es incompatible con los trámites bancarios prolongados y los esquemas estrictos de pagos de amortización. Las altas tasas de interés y los costos incurridos en el proceso de solicitar el préstamo constituyen otros motivos por no ir a tocar la puerta del banco. Los préstamos informales que pueden proporcionar los socios en la cadena son a menudo más baratos y convenientes.
- Falta de acceso El acceso a esta clase de financiamiento por parte de los emprendedores rurales sigue siendo muy limitado. Los bancos y entidades microfinancieras tienen pocos sucursales en el área rural y les falta el conocimiento experto del sector agrícola. Son pocas las instituciones que ofrecen servicios financieros adecuados a las necesidades de los productores e intermediarios.

Financiamiento de la cadena de valor

El negocio de Johnson estaba creciendo, y necesitaba más capital de trabajo para poder comprar mayores cantidades de café de Osmine y sus vecinos. Johnson acudió a un banco local para solicitar un préstamo. Debido a que Johnson no podía ofrecer garantías tangibles, el banco aceptó una garantía intangible: las relaciones que Johnson tiene con los productores y la planta beneficiadora. El banco confía en que Johnson va a poder devolver el préstamo porque ha comprado café de los mismos productores durante varios años y es un proveedor regular de la planta beneficiadora. Como condición del préstamo, Johnson, el beneficiador y el banco firman un acuerdo: el beneficiador pagará a Johnson no directamente, sino a través del banco; el banco descontará el interés y parte del capital del préstamo antes de depositar el resto del dinero en la cuenta de Johnson. Para asegurar que las cosas funcionen bien, Johnson avisa al banco cuánto dinero necesita y el beneficiador informa al banco del volumen de café entregado por Johnson.

* * *

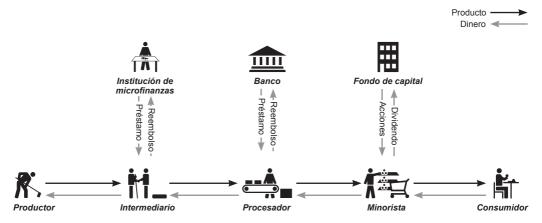


Gráfico 2.4 Financiamiento agrícola

El financiamiento de la cadena de valor sucede cuando una o más instituciones financieras se vinculan a la cadena de valor, ofreciendo servicios financieros sustentados en las relaciones que existen en la cadena. El vendedor, el comprador y el agente financiero trabajan juntos, aprovechando las relaciones comerciales que existen en la cadena de valor como vehículo para proporcionar servicios financieros. En el ejemplo esbozado arriba, Johnson obtiene capital de trabajo del banco, y el banco es reembolsado por el beneficiador. Esta modalidad de financiamiento favorece a todas las partes:

- Johnson cuenta con mayor acceso al capital que requiere para cubrir sus necesidades financieras. El hecho de que el capital es otorgado por un banco le da más independencia, en comparación con un préstamo concedido por el beneficiador.
- El beneficiador se libera de meterse en servicios financieros y tener que manejar el problema de los desembolsos y pagos de reembolso. Puede concentrarse en su negocio principal.
- Los riesgos para el banco al proporcionar financiamiento a Johnson son menores porque el préstamo está garantizado por el acuerdo tripartito, y el préstamo será devuelto por el beneficiador.

El Recuadro 2.2 presenta ejemplos adicionales del financiamiento de cadenas de valor, y el Gráfico 3.1 (en la página 30) lo esboza en forma esquemática.

La confianza es clave en el financiamiento de cadenas de valor. La confianza está vinculada al tiempo que duran las relaciones y el grado de apertura con la cual los socios en la cadena intercambian información. Mientras más confianza exista entre los socios comerciales en la cadena de valor, mejores son las condiciones que aseguran el buen desempeño del negocio. Al mismo tiempo, cuando los socios en la cadena mantienen un intercambio permanente de información, el banco tendrá una comprensión más profunda del funcionamiento de la cadena de valor. Un conocimiento profundo de la cadena de valor hace que los riesgos sean más fáciles de manejar; en consecuencia, el banco estará más dispuesto a

Recuadro 2.2 Algunos ejemplos del financiamiento de cadenas de valor

Financiamiento contra recibos de almacén En este sistema, los agricultores llevan su producto a un almacén y se les entrega un recibo a cambio. Pueden usar este recibo como garantía si quieren solicitar un préstamo, y de esa manera no tienen que esperar hasta que se les pague. El sistema es útil en el caso de cooperativas que quieren almacenar el producto hasta que suba el precio, o en el caso de productores que están esperando el pago por parte del comprador.

Acuerdos de recompra Esta modalidad es una forma de financiamiento de productos de venta al por mayor. El banco compra el producto del vendedor (una cooperativa, por ejemplo) y al mismo tiempo firma un contrato en el cual se compromete a revenderlo a la cooperativa en un determinado momento en el futuro. El contrato especifica un precio que refleja los costos incurridos por el banco.

Capital privado Un banco u otro inversionista compra acciones en una empresa, proporcionando capital que la empresa puede emplear para realizar inversiones.

Arrendamiento financiero Una alternativa a préstamos de largo plazo para comprar un equipo, considerados por muchas instituciones financieras como demasiado riesgosos. La empresa arrendadora provee el equipo bajo contrato al productor (u otro prestatario) durante algunos años, y el productor paga el arrendamiento a plazos. Al final del periodo de arrendamiento, la empresa tiene la opción de recuperar el equipo o venderlo al productor. El arrendamiento financiero es menos riesgoso que un préstamo porque el equipo sigue siendo propiedad de la empresa, la cual lo puede recuperar fácilmente si el productor incumple con los pagos. En el caso de un préstamo, en cambio, puede resultar difícil tomar posesión de los bienes ofrecidos como garantía, debido a barreras legales y sistemas judiciales débiles (Klerk 2008; KIT e IIRR 2008).

Factoraje En este sistema, el agricultor entrega el producto al comprador y emite una factura por la cantidad entregada. En vez de pedir al comprador que realice el pago, el agricultor vende la factura a una tercera parte: la empresa de factoraje. La empresa de factoraje realiza el pago inmediatamente al productor (descontando una comisión) y luego presenta la factura al comprador para el pago respectivo.

prestar servicios a la cadena de valor y asumir el riesgo de conceder préstamos a productores, intermediarios y otras empresas rurales sin patrimonio.

El financiamiento de cadenas de valor no es un objetivo en si mismo, y rara vez representa la solución definitiva a un problema en la cadena. En realidad, los limitantes más serios en las cadenas de valor no son financieros: en muchos casos son la falta de conocimientos técnicos o la ausencia de un mercado atractivo. Sin embargo, el financiamiento de cadenas de valor puede ayudar a establecer una cadena de valor, suavizar las asperezas en la cadena o expandir sus operaciones, y de esa manera mejorar la competitividad de la cadena. Sirve para complementar (en vez de reemplazar) los flujos existentes de crédito entre los actores de la cadena, y empodera a esos actores porque pone a su disposición nuevas fuentes y formas de financiamiento.

En el próximo capítulo examinaremos el financiamiento de cadenas de valor en mayor detalle y presentaremos un marco conceptual que orienta el análisis del financiamiento de cadenas de valor en el presente libro.

3

Marco conceptual del financiamiento de cadenas de valor

En el capítulo anterior, vimos que el financiamiento de la cadena de valor es el resultado de la articulación entre agentes financieros y dos o más actores de la cadena de valor. Por lo tanto, el financiamiento de cadenas de valor combina dos mundos: el mundo de los actores de la cadena de valor y el mundo de proveedores de servicios financieros especializados. El primero es un mundo caracterizado por el manejo de suelos y cultivos, el riego, la cosecha, el transporte, la comercialización al consumidor, etc. El segundo es un mundo de estados de cuentas, gestión de riesgos, calificaciones crediticias, garantías, prendas, etc. Mientras más conectados estén estos dos mundos, mayores beneficios sacan el uno del otro:

- Los pequeños productores, intermediarios, procesadores y otros actores de la cadena pueden mejorar su acceso a servicios financieros. Antes, tal vez, se les denegaba el acceso a préstamos bancarios debido a la falta de activos que servirían de garantía, la percepción de altos riesgos, u otras barreras. Ahora pueden obtener un financiamiento externo gracias al hecho de que tienen un negocio –pequeño pero viable– que forma parte de un sistema de generación de valor más amplio y estable: la cadena de valor.
- Las instituciones financieras pueden desarrollar mercados completamente nuevos para sus servicios. Los pequeños productores, intermediarios, procesadores y agroempresas se convierten en clientes con acceso a servicios bancarios. En muchos países en vías de desarrollo, la agricultura constituye la columna vertebral de la economía. Por lo tanto, la capacidad de atender a este sector representa una importante expansión del alcance de las operaciones de las instituciones financieras.

En el presente capítulo, examinamos en mayor detalle cómo funciona el financiamiento de cadenas de valor. Presentaremos un marco conceptual que nos

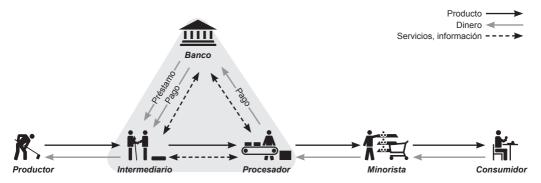


Gráfico 3.1 Financiamiento de cadenas de valor

permite entender y analizar el financiamiento de cadenas de valor. Dicho marco se empleará en los casos de estudio presentados en los capítulos posteriores.

El triángulo del financiamiento de cadenas de valor

En el financiamiento de cadenas de valor, una institución financiera se relaciona con los actores de la cadena, creando un triángulo de cooperación (Gráfico 3.1). El triángulo está conformado por el vendedor, el comprador y la institución financiera.

Juntas, las tres partes llegan a un acuerdo que cubre cuatro aspectos esenciales:

- El producto que se produce y se vende
- El financiamiento que se requiere para producir y entregar el producto
- La forma en que las partes se comunican e intercambian información
- La forma de manejar los riesgos

A continuación explicamos los cuatro aspectos en mayor detalle, empleando otro ejemplo de un productor que vende café a un procesador. Hay que tomar en cuenta que el comprador y el vendedor también podrían ser otros actores de la cadena como intermediarios, mayoristas o minoristas.

Flujo del producto Antes del comienzo del ciclo agrícola, el productor se compromete a cultivar café y entregarlo al procesador. Preferentemente, este acuerdo se registra en un contrato. El lote de café a ser entregado por el productor al final del periodo se especifica lo más exactamente posible para determinar su valor en el mercado. Asimismo, las partes realizan un cálculo estimado de los costos incurridos en la producción, cosecha y entrega del café. De esta manera, las partes calculan el monto del préstamo que requiere el productor como capital de trabajo, y el valor del café que sirve de garantía. Normalmente, el monto del préstamo no sería mayor al 70% del valor del producto en el mercado, a fin de evitar problemas con el reembolso del préstamo en el caso de que la cosecha resulte ser menor a lo esperado.

Flujo financiero Después de determinar el propósito y el monto del préstamo, las partes se ponen de acuerdo en otros aspectos importantes del producto financiero. Estos aspectos incluyen:

- La tasa de interés del préstamo.
- El cronograma y la modalidad del desembolso Puede ser que el préstamo se desembolse en su totalidad por adelantado, o bien en pequeños pagos a plazos durante el periodo del ciclo agrícola, en los momentos en que el productor necesite dinero en efectivo. El desembolso al productor se puede realizar de manera directa por la institución financiera, o bien a través del procesador. El préstamo se puede desembolsar en efectivo, en especie, o en alguna combinación de los dos.
- El cronograma y la modalidad del reembolso Puede ser que el procesador realice el pago de reembolso, descontando el monto del préstamo del valor del café entregado por el productor. Otra alternativa es que el productor realice el reembolso en forma directa.
- **Responsabilidad del préstamo** El productor puede ser el único responsable de pagar la deuda, o bien la responsabilidad puede ser compartida entre el productor y el procesador.

Flujo de información Por otra parte, el productor y el procesador se ponen de acuerdo respecto a la información que van a compartir con la institución financiera para asegurar que el préstamo se administre bien. Existen dos periodos importantes de intercambio de información:

- Antes de la aprobación del préstamo Antes de que la institución financiera pueda desembolsar los fondos, necesita una buena comprensión de las operaciones del productor y de su relación comercial con el procesador. Este proceso se denomina *due diligence*. Por lo general, la información que pide la entidad financiera incluye la siguiente documentación:
 - Contrato suscrito entre el productor y el procesador
 - Información sobre las cosechas de años anteriores
 - Plan detallado de cómo se va a utilizar el préstamo
 - Documento que evidencie que el productor es miembro de una cooperativa u otra clase de asociación de productores
 - El documento de identidad del productor
 - Informe de una auditoría técnica del negocio del productor.
- Durante el plazo del préstamo Luego de desembolsar el préstamo, la institución financiera estará agradecida si recibe información sobre el avance del negocio con cierta frecuencia. Este proceso se llama monitoreo. Por lo general, la institución financiera requerirá informes mensuales respecto al estado del cultivo, los gastos realizados a la fecha, y las perspectivas para lo que queda del ciclo agrícola. Preferentemente, el informe estará basado en visitas técnicas por parte del personal de campo del procesador.

Gestión de riesgos Por último, las partes se ponen de acuerdo sobre la forma en que se van a manejar los riesgos del préstamo, a través de garantías. En el mundo financiero tradicional, el banco generalmente requiere garantías tangibles en la forma de activos fijos (como por ejemplo el terreno y la maquinaria) con un valor total de hasta el doble del monto del préstamo. El financiamiento de cadenas de valor tiene el propósito de reducir los requisitos de garantías tangibles para permitir que los productores y otros actores de la cadena accedan a servicios financieros con mayor facilidad. En el financiamiento de cadenas de valor, las siguientes formas de garantía son comunes:

- El contrato entre el comprador y el vendedor Como hemos mencionado anteriormente, el monto del préstamo normalmente no sería mayor al 70% del valor del contrato.
- El producto mismo La institución financiera puede registrar sus derechos sobre el producto mientras está almacenado o en tránsito.
- **Garantías solidarias y la presión del grupo** La institución financiera puede requerir que los compañeros, vecinos o familiares del productor actúen como co-garantes del préstamo.

Por lo tanto, el triángulo del financiamiento de la cadena de valor constituye un acuerdo complejo entre el comprador, el vendedor y la institución financiera. El acuerdo abarca el producto, el servicio financiero, el intercambio de información y la gestión de riesgos. Los casos de estudio en el presente libro examinarán en profundidad la manera en que estos aspectos son tratados en cada modalidad de financiamiento particular.

Empleamos los íconos presentados en el Cuadro 3.1.

La cadena del financiamiento de cadenas de valor

Hasta ahora, hemos caracterizado el financiamiento de la cadena de valor como un triángulo de cooperación entre la entidad financiera, el comprador y el vendedor. Sin embargo, en la práctica es común que participen múltiples actores de la cadena de valor. El productor no es el único que necesita recursos financieros; el intermediario también los requiere. Y no solamente el intermediario, sino también el procesador, el mayorista y el minorista. Para que funcione bien la cadena de valor, es necesario tener servicios financieros apropiados para cada eslabón de la cadena. Podemos ver un ejemplo de esto en el caso de la hoja de sal en India (a partir de la página 123). El banco local proporciona préstamos a:

- Las mujeres que recolectan las hojas de sal en el bosque
- Las procesadoras que usan las hojas para fabricar platos
- Los intermediarios que venden los platos a mayoristas y minoristas

El Gráfico 3.2 presenta este esquema. El triángulo se ha expandido hasta abarcar cinco eslabones de la cadena de valor.

No obstante, el esquema se puede volver todavía más complejo. Vemos a menudo que varias instituciones financieras están participando al mismo tiempo. Esto

Cuadro 3.1 Iconos empleados para representar productos financieros

Flujo del producto y flujo financiero						
→ ☆	Propósito	¿Para qué fines se va a emplear el préstamo (u otro producto financiero)?				
10 20	Monto	¿Cuál es el monto del préstamo? Total de todos los préstamos, préstamo promedio por prestatario, o escala de montos.				
Jan Mar	Plazo	¿Cuál es el plazo promedio de los préstamos? ¿Cuál es la fecha límite para completar los pagos de reembolso?				
	Desembolso	¿Cómo se desembolsa el préstamo? ¿Se desembolsa a plazos, o todo junto? ¿A quién se desembolsa?				
	Reembolso	¿Cómo hay que pagar el préstamo? ¿Mediante pagos a plazos, o todo de una vez? ¿Quién realiza los pagos?				
%	Tasa de interés	¿Cuál es la tasa de interés (anual o por algún otro periodo)?				
	Costos de transacción	¿Cuáles otros costos se incurren?				
Gestión de riesgos						
	Garantías del préstamo	¿Cómo se respalda el préstamo? ¿De qué manera el proveedor del préstamo puede estar seguro que se lo va a reembolsar?				
	Responsabilidad	¿Quién tiene la responsabilidad de pagar el préstamo?				
Flujos de información						
<u> </u>	Información requerida ¿Qué información requiere el proveedor del préstamo de realizar el desembolso?					
✓Jan ✓Feb ✓Mar	Información requerida du- rante el plazo del préstamo	¿Qué información adicional requiere el proveedor de crédito durante el plazo del préstamo?				
	Lapso de tiempo entre la solicitud y el desembolso	¿Cuánto tiempo hay que esperar después de realizar la solicitud hasta que se desembolse el préstamo?				

se debe a que cada institución financiera tiene un área de especialización. Las cooperativas de crédito se especializan en trabajar con pequeños productores. El trabajo con intermediarios de pequeña escala constituye la fortaleza de las instituciones de microfinanzas. Los bancos prestan buenos servicios financieros a empresas más grandes. Por lo tanto, muchas veces se da el caso de que múltiples instituciones financieras están ofreciendo servicios financieros a los actores de la cadena de valor.

En el caso de la miel en Kenia (a partir de la página 165), por ejemplo, dos proveedores de servicios financieros están presentes. Existe una asociación especializada de servicios financieros que proporciona servicios de arrendamiento financiero y pequeños préstamos a los apicultores, los fabricantes de colmenas y

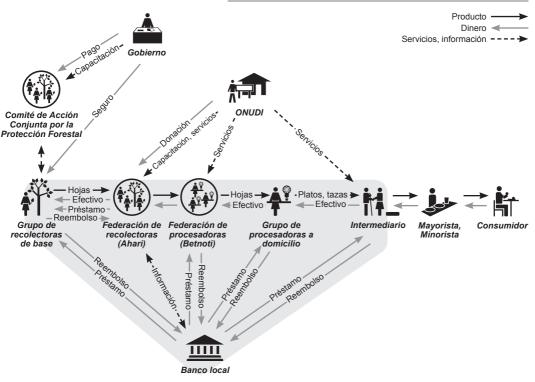


Gráfico 3.2 Una institución financia varios eslabones de la cadena de valor (tomado del caso de la hoja de sal en India, página 130)

los centros de acopio de la miel. Al mismo tiempo, un banco concede préstamos a los intermediarios y procesadores (ver el Gráfico 3.3). Los triángulos se han multiplicado y se han expandido para abarcar cinco eslabones de la cadena de valor de la miel.

Cuando participan más actores, el triángulo se expande para convertirse en una cadena de financiamiento de la cadena de valor. Esto se explica porque los distintos eslabones de la cadena de valor necesitan diferentes modalidades de servicios financieros al mismo tiempo. Cada servicio financiero requiere capacidades específicas, y por lo tanto varias entidades financieras pueden estar presentes al mismo tiempo. El Gráfico 3.4 demuestra cómo este esquema puede funcionar.

En el presente libro vamos a observar cadenas de financiamiento de la cadena de valor en seis casos de estudio: la leche en India (página 77), la hoja de sal en India (página 123), el arroz en Ruanda (página 151), la miel en Kenia (página 165), la soya en Etiopía (página 181), y el pescado en India (página 222). No se trata de ninguna casualidad. Aparentemente, un enfoque integral funciona mejor en el financiamiento de cadenas de valor: no se puede fortalecer la cadena de valor hasta que todos los eslabones funcionen bien.

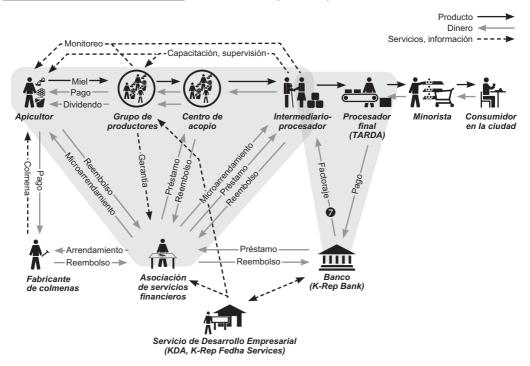


Gráfico 3.3 Modelo complejo de financiamiento de una cadena de valor con dos proveedores de servicios financieros (tomado del caso de la miel en Kenia, página 170)

Reorganización de la cadena de valor

El financiamiento de cadenas de valor no se trata simplemente de inyectar dinero en la cadena de valor. Al contrario, cuando las instituciones financieras deciden trabajar con la cadena de valor, lo hacen con el objetivo de mejorar la eficiencia y la competitividad de la cadena. El financiamiento de la cadena de valor es una intervención intencionada que reestructura y reorganiza la cadena de valor. Provoca cambios significativos en los flujos de dinero e información en la cadena, en los servicios brindados a la cadena, e incluso –a veces– en el flujo del producto mismo.

Podemos tomar como ejemplo el caso de la miel en Kenia (página 165). El Gráfico 3.5 muestra cómo estaba organizada la cadena. Antes de la intervención, la apicultura no era un negocio rentable. De las personas que tenían colmenas, solo unas cuantas manejaban abejas. Los apicultores conseguían colmenas tradicionales de artesanos fabricantes de colmenas. A cambio, entregaban miel a los fabricantes de colmenas o les pagaban de alguna manera en especie. Los apicultores vendían la miel de baja calidad que producían en pocas cantidades, a intermediarios locales o directamente a sus vecinos. Para poder pagar a los apicultores, los intermediarios locales –que a menudo no contaban con dinero en efectivo – obtenían dinero de prestamistas, quienes cobraban altas tasas de interés. Cerveceros caseros y herbalistas compraban miel del intermediario como

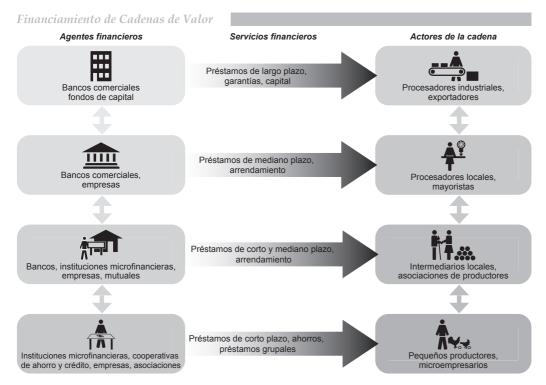


Gráfico 3.4 La cadena del financiamiento de cadenas de valor (adaptado del gráfico original de Terrafina Microfinance)

ingrediente para bebidas alcohólicas y medicinas. Estos productos se vendían en Nairobi, la ciudad capital de Kenia.

En esta cadena, muchas oportunidades estaban subaprovechadas. Por ejemplo, la producción de miel podría haber sido mucho mayor. Las técnicas de manejo empleadas por los apicultores eran inadecuadas. Con una organización más eficiente, se podría agregar un valor enorme a toda la cadena y a sus actores individuales. Pero para efectuar una reorganización, se requería apoyo. Con la intervención del banco, se estimuló la reconfiguración de la cadena de valor en su totalidad. Los apicultores se organizaron en grupos y recibieron capacitación para mejorar la calidad de sus métodos de producción. Los intermediarios y fabricantes de colmenas también fueron capacitados en aspectos como la administración financiera. Se establecieron asociaciones de servicios financieros (parecidas a cooperativas comunitarias), las cuales empezaron a proporcionar una variedad de productos financieros a distintos actores en los primeros eslabones de la cadena. El banco mismo ofreció servicios financieros a los actores hacia arriba en la cadena. La cadena se reorganizó de la manera descrita en el Gráfico 3.3.

En conclusión, el financiamiento de cadenas de valor implica mucho más que la simple inyección de dinero en la cadena. El financiamiento de cadenas de valor es una intervención intencionada que reorganiza la cadena de valor para mejorar su eficacia y eficiencia. En cada uno de los casos de estudio, se capta este proceso en la forma de diagramas que presentan la situación de la cadena de valor antes y después de la intervención.

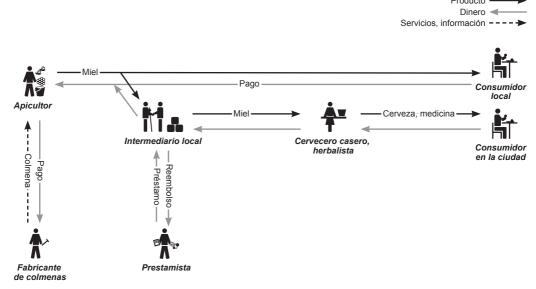


Gráfico 3.5 La cadena de valor de la miel antes de la intervención (tomado del caso de la miel en Kenia, página 165)

Gestión de riesgos

En la primera sección del presente capítulo se explicó que las instituciones financieras son reacias a conceder préstamos a emprendedores rurales porque perciben la existencia de altos riesgos en la producción y el comercio agrícola. Las fuentes de riesgo más importantes en el sector agrícola son las siguientes:

Riesgos de producción El cultivo de un productor puede fracasar debido a la sequía, la lluvia excesiva, plagas, enfermedades, incendios y muchos otros factores. Un intermediario puede perder su mercancía debido a la caducidad, el robo, o fugas de agua en el almacén, entre muchas otras causas. El resultado de la labor de un procesador puede ser un producto sin valor debido a la contaminación, errores humanos, etc. Todos estos son riesgos de producción.

Riesgos de precio Los mercados agrícolas son sumamente volátiles. Los precios suben y bajan, y las variaciones pueden exceder el 100% durante una sola temporada. Como ejemplo, un intermediario viaja a una zona alejada para comprar un lote de tomate, pero cuando llega al mercado 3 días más tarde, encuentra que varios otros camiones cargados de tomate han llegado el mismo día y por lo tanto el precio ha bajado. Ese intermediario va a perder un montón de dinero. Esto se llama un riesgo de precio. Los riesgos de precio aumentan cuando existe poca información de mercado, o cuando el mercado en un lugar no está conectado a los mercados en otros lugares.

Riesgos de mercado Los riesgos de la demanda en el mercado están estrechamente vinculados a los riesgos de precio. Cuando la oferta es mayor que la demanda, los precios bajan, y algunos agricultores no van a poder vender su producto.

Riesgo de incumplimiento El incumplimiento sucede cuando alguien no cumple un acuerdo. Ese alguien puede ser un agricultor que se había comprometido a entregar un producto pero luego decide venderlo a una tercera persona que le ofrece un precio mejor. Puede ser un intermediario que ha recibido el producto a crédito y luego no realiza el pago. O puede ser un procesador que recibió un préstamo para invertir en maquinaria nueva, pero luego entra en la bancarrota y no paga su deuda. Obviamente, el riesgo de incumplimiento es una de las consideraciones más importantes en el otorgamiento de un préstamo.

Riesgo cambiario A menudo, los productores y procesadores usan insumos y tecnologías que vienen del exterior. Asimismo, muchos productos agropecuarios se comercializan en mercados internacionales. En estas situaciones, puede surgir un riesgo cambiario. Cuando la tasa de cambio de la moneda nacional baja en relación al euro o el dólar (u otra moneda extranjera que determina el precio de los insumos), el productor o el procesador tendrá que enfrentar costos mayores. Si la moneda nacional sube en relación a la moneda extranjera, el ingreso que perciben por la venta del producto puede ser menor.

Otros riesgos En muchos casos, el entorno político y jurídico representa una fuente de incertidumbre. Un conflicto social puede afectar a las empresas, y el gobierno tal vez intervenga en el mercado por razones políticas.

El financiamiento de cadenas de valor constituye una forma de manejar y mitigar estos riesgos a base de una colaboración decidida al interior de la cadena de valor. Cuando los productores, intermediarios, procesadores, minoristas y otros actores de la cadena trabajan mancomunadamente, juntos pueden reducir los riesgos que cada uno enfrenta en su negocio. Cuando el comprador y el vendedor suscriben un contrato de venta, los riesgos de mercado prácticamente desaparecen. Si el comprador proporciona asistencia técnica al productor, los riesgos de producción pueden ser menores. El riesgo del incumplimiento de pago de un préstamo por parte del productor es menor cuando el pago de reembolso se realiza inmediatamente después de entregar el producto al comprador.

En síntesis, uno de los beneficios del financiamiento de cadenas de valor es que reduce los riesgos al promover una mayor coordinación entre el comprador, el vendedor y el proveedor de financiamiento. En la terminología financiera, el financiamiento de cadenas de valor reduce los **riesgos crediticios** y los convierte en **riesgos de desempeño**. El riesgo de que un productor no tenga la voluntad de pagar un préstamo (un riesgo crediticio) es mucho mayor que el riesgo de que el productor no sea capaz de producir cierto volumen del producto (un riesgo de desempeño). El riesgo de que un intermediario incumpla los pagos de amortización de un préstamo (riesgo crediticio) es mucho mayor que el riesgo de que el intermediario cese todas sus actividades comerciales (riesgo de desempeño).

A medida que se reduzcan los riesgos, la concesión de préstamos a los actores de la cadena de valor se vuelve más atractiva para el agente financiero. Asimismo, cuando los riesgos son menores, las tasas de interés aplicadas a los préstamos también se pueden reducir, lo cual redunda en beneficio de los actores de la cadena de valor.

Cada uno de nuestros casos de estudio presenta un análisis de los principales riesgos existentes en la cadena de valor, y explica cómo se mitigan estos riesgos a través de la cooperación en la cadena de valor. El Cuadro 3.2 presenta un ejemplo de la mitigación de riesgos en el caso del algodón orgánico en Tanzania (ver la página 115).

Mitigación de riesgos en la cadena del algodón Cuadro 3.2 orgánico en Tanzania

Categoría de riesgo		Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación	
₩ Â	Produc- ción	Sequía	•••	Proyecciones precisas de la cosecha, calculadas a base de visitas a productores cada 2 semanas	
		Contaminación por químicos ("dispersión")	•••	Cultivar setos vivos o dejar espacios de barbecho cerca de plantaciones de algodón no orgánicas. Verificación de cumplimiento por parte de inspectores	
(245) (245)	Precio	Fluctuaciones de precios	•••	Garantía de compra de Remei con ajustes permanentes de precios en función de la metodología de "libros abiertos" para la elaboración de presupuestos: Remei examina los costos de producción de BioRe y agrega un pequeño margen de ganancia para calcular el precio de venta	
12.21	Mercado	Falta de demanda en el mercado	•••	BioRe cuenta con la garantía de compra de Remei. BioRe se compromete a comprar solo el 80% de la cosecha obtenida por el productor	
		El mercado tal vez no pague el precio mayor por el algo- dón que todavía no ha completado el proceso de certifi- cación orgánica	•••	BioRe comprará ese algodón de todas maneras y cubrirá el costo de la subvención de los insumos, pero no pagará el precio mayor correspondiente al producto orgánico	
٥	Incumpli- miento	Venta desleal a comerciantes- rivales	•••	Oferta de mejores precios Relación de confianza con los productores, caracterizada por la transparencia Periodo de almacenamiento corto (semanal) El cálculo del presupuesto permite un incumplimiento de hasta 9%	
		Incumplimiento de normas de producción orgánica	•••	Visitas a los productores cada 2 semanas Inspecciones internas y externas Capacitación permanente	
€. \ \$ \	Cambiario	Tasa de cambio \$US–TSh	•••	El préstamo y los pagos de reembolso están en dólares, así que el periodo de riesgo cambiario se reduce a los 2 meses que BioRe tiene el algodón en sus manos	
Niveles de riesgo ● ● Alto ● ● Mediano ● ■ Bajo					

Beneficios

La premisa del presente libro es que el financiamiento de cadenas de valor establece las condiciones para una situación de triple beneficio:

- Los actores de la cadena de valor tienen mayor acceso a servicios financieros y por lo tanto pueden mejorar su negocio.
- Las instituciones financieras pueden desarrollar nuevos mercados para sus servicios
- A medida que los emprendedores de pequeña escala consigan mejores condiciones que aseguran el éxito de sus negocios, se logra el desarrollo económico y la reducción de la pobreza.

Los casos de estudio identifican y analizan los beneficios del financiamiento de cadenas de valor en varios niveles:

Los agricultores, asociaciones de productores e intermediarios de pequeña escala obtienen mayor acceso a recursos financieros. El financiamiento de cadenas de valor rompe con el requisito de presentar garantías tangibles. Las garantías en la forma de activos tangibles son sustituidas por las relaciones comerciales en la cadena de valor. Cuando un comprador conocido por su confiabilidad está dispuesto a avalar a sus productores, incluso los productores más pequeños se convierten en clientes más atractivos en la percepción de las instituciones financieras (USAID 2005). Existen menos obstáculos a la concesión de crédito, los términos y servicios son mejores, y los préstamos reflejan los movimientos del flujo de caja de las actividades empresariales (UNCTAD 2004).

El acceso a servicios financieros permite a los productores invertir en mejores equipos e insumos, contratar a trabajadores, mejorar la calidad del producto, o diversificar sus fuentes de ingresos por medio de operaciones de transformación o el cultivo de otros productos. De esta manera, el financiamiento de cadenas de valor puede ayudar a lograr ingresos económicos mayores y más estables. Aparte de préstamos, las entidades están ofreciendo a los productores otros tipos de servicios financieros (como por ejemplo microseguros). Dichos servicios ayudan a los productores a planificar su negocio con miras al futuro.

El financiamiento de cadenas de valor no se limita a servicios financieros. Puede incluir actividades de capacitación y la formación de asociaciones de productores, por ejemplo. A menudo, la capacitación contribuye a lograr una producción de mejor calidad, mayor eficiencia y mayores volúmenes del producto, con el resultado de que los productores reciban mejores precios y mayores ingresos. La organización de grupos de productores puede lograr distintos objetivos. Puede contribuir a mejores condiciones de negociación, ayudar a llegar a acuerdos sobre precios, y crear acceso a préstamos grupales. Asimismo, los productores pueden percibir beneficios menos tangibles, como por ejemplo mayores niveles de confianza y dignidad.

Los intermediarios de pequeña escala comparten algunos de los mismos beneficios con los productores. Con mayores volúmenes de productos de mejor calidad y mayor continuidad en el suministro, los intermediarios pueden expandir su negocio. La provisión directa de recursos financieros a intermediarios les ayuda a pagar a sus proveedores en el momento de la entrega. Para muchos productores, el pago inmediato es esencial y constituye un importante motivo de vender a un determinado intermediario. Por lo tanto, consolida la relación de lealtad entre productores e intermediarios.

Para los **procesadores y otros compradores**, uno de los principales beneficios del financiamiento de cadenas de valor es que les permite asegurar el suministro de materia prima de mejor calidad. El financiamiento de cadenas de valor permite que el procesador invierta en sus proveedores y gane su lealtad. La provisión directa de servicios financieros al procesador le permite invertir en equipos de transformación.

Los beneficios para los **consumidores** son el acceso a productos de mejor calidad, un suministro más confiable y la posibilidad de escoger entre una mayor variedad de productos.

En cuanto a la **cadena de valor en su conjunto**, los servicios financieros ayudan a agilizar las relaciones en la cadena y permitir que funcionen fluidamente. La confianza entre distintos actores contribuye a reanimar la cadena. La cadena misma puede aumentar de escala porque está manejando un producto en mayor volumen o de mejor calidad, el cual obtiene mejores precios. Esto representa un beneficio para todos los actores de la cadena.

Debido a la participación de instituciones financieras especializadas, los actores de la cadena pueden acceder a préstamos de montos mayores y una mayor variedad de servicios, incluyendo ahorros, arrendamiento financiero, préstamos de inversión y seguros (USAID 2005).

Para la **institución financiera**, los beneficios incluyen el aumento en el número de clientes y el tamaño de la cartera de préstamos, la mayor confiabilidad de sus clientes, y el perfeccionamiento de la calidad de los servicios financieros ofrecidos por la entidad. El financiamiento de cadenas de valor reduce los riesgos para las instituciones financieras y disminuye sus costos de transacción. Por ejemplo, los costos de la evaluación crediticia, el monitoreo y la vigilancia son menores porque en gran medida los mismos actores de la cadena cumplen esas funciones. Por consiguiente, se reducen los costos de la institución financiera y las tasas de interés que cobra por los préstamos pueden bajar.

El flujo del producto en la cadena de valor sirve como vehículo para proporcionar servicios financieros. Los riesgos de mercado (como por ejemplo el riesgo de no encontrar un comprador) están prácticamente ausentes, porque el comprador es una de las partes en el acuerdo. Los riesgos de incumplimiento (como por ejemplo el riesgo de que los productores no paguen el préstamo) son menores porque el pago de reembolso se realiza en el momento de la entrega del producto agrícola. Los riesgos de producción (como por ejemplo el riesgo de que el productor no obtenga la cosecha esperada) siguen presentes, pero serán menores si el comprador ofrece asistencia técnica al productor.

A modo de conclusión...

En este capítulo hemos presentado el marco conceptual que nos servirá para analizar las experiencias descritas en los casos de estudio. Ahora dejaremos la teoría y examinaremos las experiencias de las personas que han logrado aplicar el financiamiento de cadenas de valor en el mundo real.

4

Formando nuevas cadenas

La temática principal del presente capítulo es la aplicación del financiamiento de cadenas de valor para formar nuevas cadenas de valor, partiendo de cero. El capítulo contiene cuatro casos de estudio:

- De papas a papas fritas en Perú describe la manera en que una ONG ayudó a un grupo de productores de papa a negociar un acuerdo para proveer la papa a una empresa grande que elabora alimentos para picar, y les colaboró en la búsqueda de financiamiento para sus actividades de producción en la cadena de valor. La ONG ha orientado a los productores durante los primeros años de esta relación comercial, y ahora los productores mismos tienen la capacidad de administrar casi todos los aspectos del negocio.
- La leche ayuda a resurgir una institución microfinanciera en Bolivia relata cómo una ONG que buscaba ayudar a productores de leche en el Altiplano los articuló con la Fundación Sartawi –una institución microfinanciera que se encontraba en aprietos– para proveer leche cruda a empresas de productos lácteos. La colaboración ha funcionado bien: los productores de leche han incrementado su producción y actualmente ganan diez veces más que antes; Sartawi se ha vuelto un negocio apasionante; y las empresas de productos lácteos cuentan con proveedores de leche confiables.
- Formando una nueva cadena de valor de la leche en India también trata el tema de la leche. Describe la manera en que Reliance, una de las empresas más grandes de India, junto con BASIX, una empresa privada que promueve medios de vida para la población rural en situación de pobreza, han establecido una cadena de valor que compra leche de pequeños productores en minúsculas cantidades. Esta experiencia es extraordinaria porque la decisión de comprar la leche de productores de tan pequeña escala se tomó en función de criterios estrictamente empresariales en vez de consideraciones humanitarias.

• Luchando contra los elefantes mediante el cultivo de ají en Kenia describe los esfuerzos realizados por productores de pequeña escala para cultivar la tierra en una zona susceptible a incursiones por parte de animales silvestres. La respuesta que encontraron fue el cultivo del ají, junto con acuerdos de comercialización con compradores, los cuales a su vez sirvieron como garantías intangibles para conseguir préstamos de un banco local.

De papas a papas fritas en Perú



CUANDO UNO ALZA UNA BOLSITA de papas fritas en un supermercado peruano, lo más probable es que tenga el logo de "Lays". "Lays" es una marca de la empresa Snacks América Latina Perú SRL, la cual pertenece a la corporación Pepsico, una transnacional grande con sede en los Estados Unidos. Snacks es la empresa líder en el mercado: controla el 85% del mercado de las papas fritas en Perú.

Para elaborar sus papas fritas, Snacks utiliza dos variedades de papa: "Capiro" y "Canchán". Estas variedades tienen un color amarillo pálido y un alto contenido de materia seca; por lo tanto son buenas para elaborar papas fritas. Generalmente se las cultiva en las tierras altas de la región andina, donde la época de producción es de marzo a julio. Durante el resto del año, estas variedades de papa escasean. La variedad Canchán tiene que procesarse inmediatamente, pero la papa Capiro se puede almacenar durante un periodo de hasta 4 meses antes de convertirla en papas fritas. No obstante, Snacks tenía dificultades para mantener a los supermercados abastecidos de papas fritas durante todo el año.

Por lo tanto, la empresa necesitaba una fuente alternativa de suministro de papa,

capaz de cubrir la brecha estacional. La alternativa era las tierras bajas de la costa. En esta región casi nunca llueve, pero con el riego es posible obtener dos o tres cosechas al año.

Snacks es una empresa grande, pero no puede hacer todo. Es experta en cortar y freír papas, pero la capacitación y organización de los agricultores para producir el cultivo no es su área. Estaba dispuesta a pagar más por un suministro confiable y a acordar los precios con anticipación. Pero le pareció demasiado engorroso firmar contratos con un gran número de productores individuales. La respuesta que encontró fue la de formar una asociación con FOVIDA, una ONG que promueve el desarrollo para productores de pequeña escala. Snacks



Gráfico 4.1 Ubicación del Río Chillón en Perú

había comprado productos de agricultores apoyados por FOVIDA en las tierras altas, y por lo tanto sabía cómo trabajaba la ONG. FOVIDA se comprometió a ayudar a desarrollar la producción de la papa Capiro en las tierras bajas de la costa para contribuir a llenar la brecha estacional.

Desarrollo de una cadena de valor: 2001-7

FOVIDA propuso trabajar con productores del valle del Río Chillón, cerca de Lima, ciudad capital del país (ver el Gráfico 4.1). Estos productores vivían en condiciones de pobreza, no estaban organizados, y cultivaban verduras en pequeñas cantidades para la venta en el mercado local. También cultivaban papa, pero no las variedades requeridas por Snacks. No obstante, FOVIDA estaba segura de su capacidad de ayudarles a desarrollar un sistema de producción que cumpliría los requisitos estrictos de Snacks en términos de calidad y cantidad.

FOVIDA ayudó a los productores a organizarse en un grupo denominado Asociación de Productores de la Zona Media del Río Chillón. La Asociación tiene 34 socios; cada uno cuenta con un terreno de entre 2 y 13 hectáreas (5 Ha en promedio).

Al principio, Snacks no quería firmar un acuerdo directo con la Asociación: sería demasiado difícil para la empresa administrar semejante acuerdo con un grupo de proveedores sin experiencia. La empresa optó por firmar un contrato con FOVIDA, mediante el cual la ONG asumió la responsabilidad de suministrar la

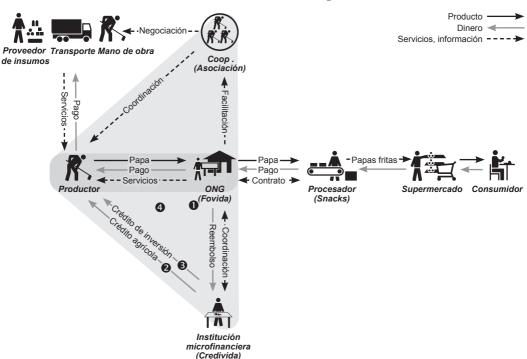


Gráfico 4.2 La cadena de valor de la papa, 2001–7: FOVIDA es un actor de la cadena con la función de coordinación

papa a la fábrica de Snacks. Los volúmenes del producto, precios, cronogramas de entrega y otros aspectos se especificaron en el contrato. Asimismo, FOVIDA se comprometió a proporcionar servicios post-cosecha, como por ejemplo, la clasificación, la carga y el transporte de la papa, además de manejar toda la documentación. Por otra parte, se responsabilizó de asegurar que los productores no vendieran la papa a ningún otro comprador. Si la calidad de la papa estuviera inferior a lo especificado, la empresa no aceptaría la entrega de la carga. Este contrato asignó a FOVIDA mucha responsabilidad y muchos riesgos: FOVIDA se convirtió en uno de los actores principales de la cadena de valor (10 en el Gráfico 4.2).

Snacks asesoró a FOVIDA respecto a las variedades de papa, tecnologías de producción, normas de calidad y otros aspectos. Los técnicos de FOVIDA tomaron en cuenta estas recomendaciones, las adecuaron según las necesidades y pusieron en conocimiento de la Asociación.

FOVIDA y la Asociación calcularon los costos de producción por hectárea y las cosechas estimadas. Presentaron esta información a Snacks y -con la ayuda de FOVIDA- los productores negociaron un precio directamente con Snacks. El precio les daba un margen de ganancia estimado del 15%. Luego del acuerdo sobre el precio, FOVIDA firmó el contrato de entrega en nombre de los productores.

Como resultado de estos acuerdos, los productores comenzaron a cultivar papa para Snacks. Ahora, entre Diciembre y Abril de cada año, el 85% de la tierra de cada productor está sembrado con papa Capiro o Canchan. Durante el resto del año los productores siguen cultivando verduras –tomate, lechuga y zanahoria, principalmente– igual que antes.

Del campo al estante del supermercado

La cadena de valor de la papa se organizó de la siguiente manera:

- 1 FOVIDA coordina el suministro de papa semilla (obtenida de productores en la región andina) y otros insumos y los entrega a los productores oportunamente para la siembra.
- 2 Cada miembro de la Asociación siembra la papa semilla en distintos momentos, de acuerdo con un cronograma de siembra elaborado por dos agrónomos de FOVIDA dedicados al proyecto a tiempo completo. La Asociación coordina la siembra y la cosecha por parte de los productores para asegurar un suministro constante de papa lista para ser procesada.
- 3 Durante toda la época de producción, los dos agrónomos realizan visitas periódicas para asesorar a los productores en temas productivos y ayudarles a resolver problemas. La cosecha promedio está entre 22 y 24 toneladas por hectárea.
- 4 Cada semana durante la época de cosecha, el productor a quien le toca realizar la cosecha contrata a trabajadores para levantar, seleccionar y clasificar la papa. Los agrónomos están presentes para supervisar este proceso.



Gráfico 4.3 Es fundamental clasificar la papa después de la cosecha para asegurar que cumpla los requisitos del comprador

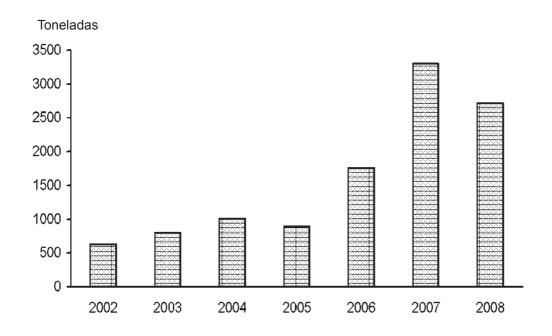


Gráfico 4.4 Producción de papa Capiro, 2002–8

- 5 El productor contrata un camión para transportar la papa a la fábrica de Snacks, ubicada en un barrio industrial de Lima, a unos 40 km de distancia. La Asociación llegó a un acuerdo con un grupo de camioneros que se comprometieron a proporcionar el servicio de transporte. Por lo tanto, los productores no tienen que negociar uno por uno el precio del transporte.
- 6 En la fábrica, un empleado de FOVIDA supervisa el proceso de descargue y pesado de la papa. Durante la época de cosecha, un camión cargado de papa llega a la fábrica tres veces al día. Cada productor puede entregar 24 toneladas de papa dos cargas de camión en promedio.
- 7 El personal de FOVIDA remite los datos de la entrega al presidente de la Asociación. De esa forma, la Asociación puede realizar el seguimiento de la producción, la cosecha y las entregas, y se mantiene informada de cualquier problema que surja.
- 8 En el plazo de 10 días después de cada entrega, Snacks paga a FOVIDA por la cantidad de papa entregada, y FOVIDA paga a los productores. FOVIDA descuenta el monto correspondiente a cierto porcentaje (más interés) del crédito recibido por el productor (ver más abajo), y cobra el 2.6% por sus servicios.
- 9 Snacks transforma la papa en papas fritas, las envasa y entrega el producto final a los supermercados, distribuidores y mayoristas.

Este sistema ha funcionado bien. La producción aumentó de 629 toneladas en 2002 a 2.713 toneladas en 2008 (ver el Gráfico 4.4).

Concertación de créditos

Los productores necesitaban dinero para pagar la semilla y otros insumos, y para cubrir otros gastos mientras esperaban su pago al final de la época de cosecha. FOVIDA averiguó las posibilidades con varias entidades proveedoras de crédito, pero encontró las puertas cerradas o –caso contrario– unas condiciones

Recuadro 4.1 Credivida

Credivida es un programa de FOVIDA con varios años de experiencia en otorgación de créditos a pequeños emprendedores urbanos. Si bien Credivida es parte de FOVIDA, se administra como una entidad supervisada, tiene su propio sistema de contabilidad, acumula fondos de reserva en cumplimiento de los reglamentos de las autoridades bancarias del Perú, paga los impuestos correspondientes al interés que cobra, y ha logrado la plena sostenibilidad financiera.

Los productos financieros ofrecidos por Credivida incluyen capital de trabajo y de inversión y préstamos de corto y largo plazo. Tiene un equipo de 8 profesionales y opera en dos de las 25 regiones del Perú. En junio 2009 su cartera de préstamos alcanzaba el valor de 3,8 millones de soles (aproximadamente \$US 1,2 millones).

Para mayor información: www.copeme.org.pe y www.mixmarket.org (buscar "FOVIDA")

muy poco atractivas. Se acercó, por ejemplo, a Agrobanco, un banco estatal que financia cadenas agrícolas a bajas tasas de interés. Este banco estaba dispuesto a conceder préstamos a productores individuales, pero quería garantías de la Asociación en la forma de activos fijos. La Asociación no contaba con semejantes activos. Además, los productores se enteraron de que los procedimientos de

Cuadro 4.1 Términos y condiciones de los préstamos concedidos por Credivida a la Asociación de Productores de Papa en Perú

		Crédito agrícola (❷ en el Gráfico 4.2)	Crédito de inversión (❸ en el Gráfico 4.2)						
Flujo del producto y flujo financiero									
→ ☆	Propósito	Financiamiento del cultivo de papa para vender a la industria procesadora	Financiamiento de inversiones en equipo agrícola						
10 20	Monto	\$US 2.000 por hectárea	Promedio de \$6.000 para cada productor						
Jan Mar	Plazo	6 meses Ninguna sanción por pago anticipado	Hasta 3 años, con pagos de amortización cada 4 o 6 meses Ninguna sanción por pago anticipado						
	Desembolso	Directo al productor en 2 o más cuotas	Todo junto						
	Reembolso	Monto total, incluyendo el interés, después de la entrega del producto al comprador	Cada 4 a 6 meses, en función del flujo de ingresos económicos del prestatario						
%	Tasa de interés	2,8–3,2% por mes en la moneda nacional	1,2–2% por mes en dólares estadounidenses						
	Costos de transacción	Ninguno	Ninguno						
		Gestión de riesgos							
	Garantías del préstamo	El prestatario debe ser propietario de la tierra, pero la tierra no se entrega como garantía	Garantías en activos (como por ejemplo la casa), sobre todo para montos mayores						
	Responsabilidad El prestatario		El prestatario						
		Flujos de información							
\ <u>\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\</u>	Información requerida para solicitar el préstamo	Documentos personales Características de la familia: número de personas, edades, actividades Número de hectáreas de su propiedad Superficie sembrada con papa	Igual que en la columna anterior, más: Plan de inversión del dinero Presupuesto del equipo a ser comprado						
✓Jan ✓Feb ✓Mar	Información requerida durante el plazo del préstamo	Un oficial crediticio de campo visita al productor una vez por mes para verificar el avance	Un oficial crediticio de campo verifica que se haya realizado la inversión						
5	Lapso de tiempo entre la solicitud y el desembolso	2-3 días	1 semana en promedio						

Agrobanco tomaban mucho tiempo e implicaban muchos trámites burocráticos; muchas veces, el desembolso de sus préstamos se realizaba tan tarde que ya no servían para los fines previstos. En conclusión, la Asociación y FOVIDA decidieron que Agrobanco no representaba una opción factible.

¿Cuál era la alternativa? Sin crédito, la cadena no podía funcionar. Los bancos y las instituciones de microfinanzas peruanas no tenían posibilidades de ofrecer préstamos que respondieran a las necesidades de los productores. La única opción para FOVIDA era buscar la solución al interior de su propia institución. FOVIDA maneja un programa de créditos denominado Credivida (ver el Recuadro 4.1), el cual concede préstamos a emprendedores urbanos y tenía poca experiencia en crédito rural. FOVIDA estaba reacia a aceptar la participación de Credivida debido a las posibles complicaciones y el conflicto de intereses que implicaba una situación en la cual la misma organización proporciona crédito además de asistencia técnica. Pero no había otra opción. Credivida se comprometió a elaborar un producto financiero hecho a la medida para responder a las necesidades de los productores de papa. Estuvo dispuesto a hacerlo, primero porque los productores tenían un comprador seguro –Snacks– con el precio garantizado, y segundo porque FOVIDA estaba administrando la cadena, proporcionando asistencia técnica a los productores y manejando todos los pagos.

Con su larga experiencia del crédito urbano, Credivida sabía que los pequeños emprendedores pueden pagar sus deudas cuando invierten bien su dinero. Estaba seguro que lo mismo sería el caso con los productores en una cadena de valor que estaba suministrando papa a la empresa Snacks.

Crédito agrícola Credivida diseñó una línea crediticia modelo, personalizada para cada productor (2 en el Gráfico 4.2, primera columna en el Cuadro 4.1). Los elementos básicos incluyen el plazo del financiamiento (6 meses), el monto máximo del préstamo por hectárea (\$2.000), la tasa de interés (2,8–3,2%, dependiendo del monto prestado) y los rubros que se podrían financiar (semilla, fertilizante, plaguicidas, transporte). Este paquete modelo se podía ajustar en función del monto prestado, el número de hectáreas, la posibilidad de realizar pagos parciales, los montos de los mismos, y los garantes del préstamo. Se estableció como única garantía obligatoria que el productor tenía que ser propietario de su tierra, o bien que podría convencer al dueño de firmar a su nombre (la tierra misma no se usaba como garantía). Credivida desembolsa el 100% del préstamo directamente en efectivo. El crédito está disponible en el momento en que el productor lo necesita para comprar insumos.

Condiciones de reembolso Se puede cosechar toda la papa de una vez, o bien en dos o tres momentos si el productor cultiva lo suficiente para realizar múltiples entregas. Por lo tanto, se establecieron pagos de reembolso del monto total, incluyendo el interés acumulado, después de las fechas programadas para la cosecha. Snacks paga a FOVIDA, FOVIDA descuenta el monto del préstamo y lo reembolsa a Credivida, y luego entrega el saldo al productor.

Tasa de interés Credivida tiene que cubrir sus propios costos. Sus tasas de interés son un promedio de las tasas que cobran otras instituciones de microfi-

nanzas. Mientras más dinero reciba el productor en calidad de préstamo, menor será la tasa de interés que cobra Credivida. Credivida acepta el pago anticipado de la deuda sin aplicar ninguna sanción.

Crédito de inversión Por otra parte, Credivida diseñó un paquete de créditos de inversión para permitir que los productores compraran equipos u otros bienes. Estos préstamos tenían hasta 3 años plazo, con pagos de amortización cada 4 a 6 meses. Para conseguir estos préstamos era necesario presentar garantías en activos: generalmente la casa del prestatario, dependiendo del monto del préstamo (**§** en el Gráfico 4.2, segunda columna en el Cuadro 4.1).

El programa crediticio funcionó bien porque Credivida tenía una relación triangular con los productores y FOVIDA (4). A pesar de que los productores no podían ofrecer las garantías tangibles exigidas por los bancos locales, Credivida los consideraba clientes atractivos gracias a su integración en la cadena de valor de la papa. Credivida sabía que los productores iban a generar un flujo de efectivo suficiente para devolver los préstamos porque estaban suministrando papa a Snacks. Los riesgos eran relativamente bajos porque los productores contaban con el firme apoyo de FOVIDA. Las sólidas relaciones en la cadena de valor obviaron la necesidad de pedir garantías tangibles; por lo tanto, constituyó una operación viable para Credivida.

Buscando la sostenibilidad de la cadena

La cadena de la papa estaba funcionando bien y beneficiaba a todos los actores. Sin embargo, el sistema no era sostenible todavía: dependía del apoyo de FOVIDA. En el transcurso del tiempo, a medida que la producción y la comercialización seguían creciendo, la cadena de valor evolucionó hacia relaciones más empresariales. Durante esta evolución, se formaron nuevos triángulos entre FOVIDA, los productores, Snacks y Credivida.

FOVIDA-productores

Ya para el año 2001, FOVIDA se había convertido en un actor importante de la cadena: estaba gestionando insumos y actividades de producción y post-cosecha, y estaba garantizando las entregas y la calidad del producto. Estaba proporcionando estos servicios gratis, usando fondos de Novib, un organismo de cooperación internacional holandés.

Había sido necesario que FOVIDA asumiera estas responsabilidades para poder lanzar la cadena de valor, pero no era sostenible para una ONG cumplir todas estas funciones en el largo plazo. FOVIDA asevera que los productores tienen que aprender a operar en el mercado real y pagar el costo entero de los servicios que reciben. En consecuencia, FOVIDA necesitaba una estrategia para traspasar la responsabilidad.

El proyecto de Novib finalizó en 2004. Un proyecto de desarrollo financiado por el gobierno cubrió algunos de los costos adicionales, pero no todos. FOVIDA

explicó a los productores que era necesario que ellos mismos pagaran una parte de los costos. Empezó a cobrar por sus servicios, descontando el 1,31% de los pagos que realizaba a los productores.

El financiamiento del gobierno terminó en 2007, lo cual obligó a FOVIDA a cobrar más. Luego de una negociación prolongada y a veces complicada, la Asociación y FOVIDA acordaron que la tarifa por sus servicios sería 0,028 centavos de sol por cada kilogramo de papa vendida (aproximadamente equivalente al 3,78% de la venta total). Llegar a este acuerdo sólo fue posible gracias a la transparencia que demostró FOVIDA respecto a sus costos: los sueldos de los agrónomos, el transporte, y los gastos administrativos y generales. Los productores se dieron cuenta de que iban a tener que asumir más funciones en la cadena para mantener en un nivel bajo la comisión cobrada por FOVIDA.

En 2008, la tarifa cobrada por FOVIDA cubrió el 85% del costo de sus servicios; la ONG misma cubrió el 15% restante con otros fondos.

Debido a que ahora están pagando más por los servicios, los productores se han vuelto más exigentes: quieren visitas más frecuentes de los técnicos de campo de FOVIDA y están presionando para que se agilice el proceso de solicitar y realizar los pagos. De esta manera, FOVIDA se siente obligada a mejorar los servicios que ofrece.

Proveedores de insumos - productores

Al principio, cuando se estableció la cadena, FOVIDA gestionó el suministro de insumos a la asociación de productores, no a los productores individuales. En ese momento, tenía sentido esta modalidad: los insumos salen más baratos cuando se los compra en grandes cantidades. Sin embargo, los productores han tomado la decisión de comprar insumos de sus proveedores como individuos y no como grupo, por tres motivos:

- La siembra escalonada Los productores siembran y cosechan la papa en distintos momentos para cumplir con el cronograma de entregas establecido por Snacks. Algunos productores no necesitaban los insumos al principio del ciclo agrícola, pero igual tenían que sacar un préstamo para poder pagarlos en ese momento. Eso les obligaba a pagar todo el interés acumulado a pesar de no haber usado los insumos.
- Problemas operativos Algunos productores se quejaban de que la asociación no almacenaba la semilla y otros insumos adecuadamente, o bien alegaban que no se les había proporcionado las cantidades correctas. Otros productores no recogían sus insumos a tiempo, causando problemas administrativos y de almacenamiento para el grupo.
- Falta de acuerdo respecto a proveedores Los productores no siempre lograban ponerse de acuerdo respecto a los proveedores de insumos. Algunos se quejaban de que los proveedores escogidos por los dirigentes de la asociación suministraban insumos de inferior calidad.

Estos cambios se reflejan en el numeral **6** del Gráfico 4.5: actualmente, los proveedores de insumos se relacionan con los productores individuales, no con la Asociación.

Credivida-productores

A lo largo de los años, los productores acumularon buenos historiales crediticios. Sólo unos cuantos incumplieron los pagos de sus préstamos, generalmente cuando la papa no alcanzó el nivel de calidad requerido. A medida que Credivida se iba familiarizando con su sistema de producción y estado financiero, extendía sus servicios crediticios a otros productos, incluyendo cultivos que no contaban con la participación de FOVIDA. Asimismo, comenzó a ofrecer créditos para inversiones y el mejoramiento de viviendas, programando los pagos de amortización para coincidir con los momentos en que los productores generalmente cuentan con dinero en efectivo. Estos productos crediticios han funcionado muy bien: los productores se esfuerzan por cumplir los pagos porque no quieren poner en riesgo sus préstamos para la producción de papa.

Los servicios técnicos de FOVIDA y los servicios crediticios de Credivida son manejados por distintas personas y funcionan en forma independiente, aunque los productores saben que en realidad forman parte de la misma organización. Eso quiere decir que aquellos productores que por algún motivo no califican como sujetos de crédito, igual pueden recibir servicios técnicos; de la misma manera, los que no utilizan los servicios técnicos igual pueden conseguir un crédito.

Credivida registra los préstamos que otorga en una de las centrales de riesgo crediticio más importantes del Perú, cuyos registros están disponibles para la consulta por parte de otras instituciones financieras. De esta manera, los productores están desarrollando historiales crediticios y pueden solicitar préstamos de otros bancos.

Nuevos triángulos

En 2008, 6 años después del primer contrato entre Snacks y FOVIDA, la empresa aceptó incorporar a la asociación de productores como socio y parte formal del acuerdo. En lugar del contrato de suministro suscrito entre FOVIDA y Snacks, actualmente existe un contrato tripartito entre la empresa, la ONG y la asociación de productores. En el nuevo acuerdo, FOVIDA ya no es un actor que participa directamente en la cadena. Los productores han asumido la plena responsabilidad de producir la papa y entregarla a Snacks de acuerdo con las normas de calidad establecidas. Actualmente, la única responsabilidad que tiene FOVIDA es la de proporcionar apoyo técnico y empresarial a los productores, a cambio de la tarifa que cobra por ese servicio.

FOVIDA sigue administrando los flujos financieros en la cadena de valor. FOVIDA recibe el pago de Snacks por el producto, descuenta la tarifa correspondiente a sus servicios, realiza el pago de reembolso de los préstamos a Credivida, y luego transfiere el saldo a los agricultores en la forma de un pago neto por su producto.

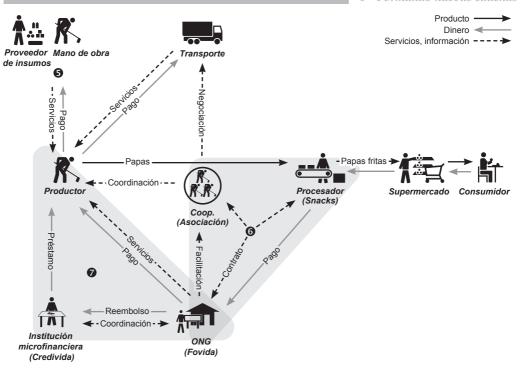


Gráfico 4.5 La cadena de valor de la papa en 2008: dos triángulos

Estos cambios significan que ahora existen dos triángulos en la cadena de la papa:

- 1 Una relación triangular entre Snacks, FOVIDA y los productores (**6** en el Gráfico 4.5), en la cual los productores cultivan y entregan la papa, Snacks compra el producto y realiza el pago, y FOVIDA proporciona servicios de apoyo técnico, financiero y empresarial
- 2 Una relación triangular entre Credivida, FOVIDA y los productores (② en el Gráfico 4.5), en la cual Credivida otorga préstamos a los productores, los productores invierten los recursos del préstamo para cultivar la papa, y FOVIDA recibe el pago de Snacks para reembolsar los préstamos y pagar a los productores.

Costos y riesgos

La cadena de la papa implica varios riesgos. Los riesgos se mitigan porque los actores de la cadena trabajan de cerca en sus relaciones triangulares (ver el Cuadro 4.2). Para asegurar que consigan semilla de buena calidad, los productores suscriben contratos por adelantado con proveedores de semilla certificados. El aumento de los precios de los insumos y el bajo rendimiento de las cosechas constituyen otro problema; los productores lo resuelven con el apoyo de los técnicos de FOVIDA. Juntos, realizan el monitoreo del cultivo y ajustan el sistema

Cuadro 4.2 Análisis de riesgos en la cadena de la papa en Perú

	Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación	
	Semilla de mala calidad	• • •	Contratos por adelantado con productores de semilla certificados	
Producción	Precios de insumos		Modificar el sistema productivo para usar menos insumos químicos	
	Bajo rendimiento de la cosecha	•••	Asistencia técnica de Fovida	
5,29 Precio	Fluctuaciones de precios en el mer- cado de la papa	• • •	Acuerdo sobre precios antes del comienzo del ciclo agrícola, permitiendo que los agri- cultores reciban ganancias sólidas (15%)	
Incumpli- miento	Incumplimiento del pago de reembolso del préstamo	•••	Fovida maneja los pagos del comprador y descuenta el monto correspondiente al préstamo más interés Los prestatarios saben de los registros en la central de riesgo crediticio	
Niveles de riesgo Alto Mediano Baio				

productivo cada vez que sea necesario. Se evita el incumplimiento de los pagos de reembolso porque FOVIDA controla los flujos de recursos financieros en la cadena de valor.

FOVIDA se retira de la cadena

En 2009, se volvió a ajustar el acuerdo con el comprador: la Asociación suscribió el contrato directamente con Snacks, sin la participación de FOVIDA. El esquema tripartito ha sido reemplazado por un contrato bilateral entre los productores y Snacks. Los productores pueden optar por suscribir contratos por separado con FOVIDA para que les proporcione servicios de apoyo técnico y empresarial (los productores tienen que pagar el costo de estos servicios en su totalidad). Caso contrario, tienen la libertad de contratar a otros proveedores de servicios si así lo deseen. En consecuencia, FOVIDA se ha retirado de su posición como colaborador importante de la cadena, parte de la relación triangular con Snacks y Credivida, para convertirse en un simple proveedor de servicios a la cadena. Esta situación se refleja en el numeral 3 del Gráfico 4.6.

Construyendo y destruyendo triángulos

Allá en 2001, era necesario que FOVIDA se convirtiera en un actor de la cadena y asumiera la responsabilidad de entregar la papa al comprador. Asimismo, para poder conseguir los créditos agrícolas necesarios, FOVIDA tuvo que construir un triángulo compuesto por el grupo de productores (la Asociación), una institución financiera (Credivida), y FOVIDA misma (4 en el Gráfico 4.2). Sin este triángulo, no hubiera sido posible establecer la cadena de valor: ninguna fuente alternativa de financiamiento estaba disponible.

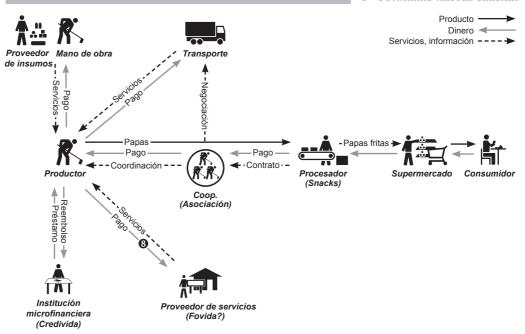


Gráfico 4.6 La cadena de valor en 2009: la asociación de productores asume la responsabilidad

Sin embargo, esta función no era sostenible para una ONG: FOVIDA tenía que retirarse de su posición como actor de la cadena. Como primer paso en su proceso de retiro, construyó un nuevo triángulo con la participación de Snacks, lo cual aseguraba que los productores negociaran directamente con el comprador, dejando a FOVIDA una función de apoyo (6 en el Gráfico 4.5).

Ahora que la cadena está consolidada, FOVIDA puede reducir su participación todavía más. A partir del 2009, FOVIDA se ha convertido en un simple proveedor de servicios. Los productores se han acostumbrado a la idea de pagar por estos servicios, y con todo derecho están exigiendo servicios de alta calidad a cambio de su dinero. Los productores pueden optar por contratar estos servicios de otro proveedor en vez de FOVIDA.

Debido a que FOVIDA ya no es responsable de manejar los pagos y descontar el monto correspondiente al crédito, ya no existe la relación triangular con Credivida tampoco. Los productores han desarrollado sus historiales crediticios propios y son capaces de conseguir financiamiento por su cuenta. Tal vez decidan que ya no necesitan los servicios de Credivida: pueden acudir a otra institución financiera si es que les ofrezca condiciones más atractivas. En consecuencia, ambos triángulos han desaparecido (Gráfico 4.6).

Empoderamiento de los productores

Estos cambios están plenamente alineados con la misión de FOVIDA y Credivida. Como ONG, FOVIDA tiene el objetivo de empoderar a las personas a quienes atiende. Eso significa consolidar una cadena de valor hasta que pueda funcionar

independientemente, permitiendo que FOVIDA se retire. Sucede lo mismo en el caso de Credivida: si bien es administrado como empresa, sigue siendo parte de FOVIDA, y por lo tanto comparte los principales objetivos. Credivida busca fortalecer a sus clientes para que puedan acceder a los servicios de las instituciones comerciales convencionales.

FOVIDA ha empoderado a los productores en varios sentidos. Los ha capacitado en técnicas productivas, de administración empresarial y de negociación con el comprador (y con FOVIDA misma), además de la gestión financiera. Los productores tuvieron que asumir los costos, así que no tardaron en aprender la manera de sacarle provecho a su dinero: empezaron a exigir servicios financieros hechos a la medida, adecuados a sus necesidades particulares. Para reducir sus costos, decidieron contratar a un coordinador propio a medio tiempo. Además, asumieron mayor responsabilidad en la organización de la cadena, la planificación de la producción, y la contratación de proveedores de semilla, mano de obra cualificada para la cosecha y servicios de transporte.

Impactos

Los distintos actores han percibido varios beneficios de la cadena de valor de la papa.

Los productores han avanzado: de un conjunto no organizado de agricultores individuales que vendían productos de bajo valor de manera no sistemática, se han convertido en un grupo organizado y capacitado que vende un producto de alto valor, a una cadena de valor sofisticado, a un precio previamente establecido. Tienen una relación consolidada con el comprador, con buenas perspectivas para el futuro. Partiendo de cero, han incrementado la superficie sembrada de 36 Ha en 2002 a 170 Ha en 2008; la producción total ha aumentado de 630 toneladas a 2.700 toneladas en el mismo periodo. La tecnología productiva mejorada ha incrementado el rendimiento de la cosecha, de 15 toneladas/Ha a 23 toneladas/Ha. Los productores cuentan con ingresos seguros que reciben a intervalos a lo largo de la época de cosecha, gracias al cronograma de siembra escalonada.

La Asociación y sus miembros están familiarizados con las instituciones financieras y los derechos y obligaciones contractuales. Han fortalecido sus capacidades empresariales: por ejemplo, han aprendido que es necesario analizar los costos antes de negociar un acuerdo. Los productores han desarrollado la capacidad de llevar adelante el diálogo y la negociación, y ahora son más capaces de cumplir una función activa en el mercado. Han comprobado la importancia de trabajar juntos en emprendimientos que requieren la producción a gran escala.

Actualmente, los productores acceden a una línea crediticia de Credivida que cubre otras necesidades además de la producción de papa. Un tercio de los productores han sacado préstamos de Credivida para invertir en equipos, vehículos o el mejoramiento de sus viviendas. Han desarrollado sus historiales crediticios propios, y por lo tanto tienen mayores posibilidades de encontrar las puertas

abiertas cuando se acercan a los bancos para solicitar un préstamo. Sus ingresos económicos han aumentado significativamente en los primeros años debido al buen precio pagado por Snacks. Los productores quieren seguir con la misma modalidad de operación para que puedan mantener este precio ventajoso. Muchos productores han comenzado a tomar tierras adicionales en alquiler para poder aumentar su producción de papa. (Esto tiene un efecto negativo también, porque el costo de alquilar la tierra ha subido.)

Los proveedores de servicios, incluyendo a transportistas, trabajadores agrícolas y equipos de jornaleros que realizan la cosecha, tienen más empleo y han aprendido la forma de trabajar con productores organizados.

Credivida ha aprendido la manera de evaluar el crédito para fines agrícolas y está contenta con el modelo crediticio desarrollado. Actualmente tiene dos profesionales dedicados exclusivamente al crédito agrícola, y el servicio es sostenible en términos financieros. Credivida ya ha extendido la aplicación del modelo a tres cadenas de valor adicionales. No solo eso: también ha comenzado a atender a productores que no forman parte de una cadena identificada por Credivida como objetivo, sino que producen otros cultivos o realizan actividades de ganadería.

Hoy en día, Credivida tiene una cartera en crecimiento, con unos 170 clientes productores activos en la región de la costa. Antes era una institución casi exclusivamente urbana; ahora atiende las zonas rurales también. Existe mucha competencia en el negocio del crédito dirigido a microempresas urbanas. La nueva línea crediticia rural, en cambio, diversifica el riesgo y permite a Credivida contar con una cartera más equilibrada y eficiente. En 2008, casi la mitad de sus desembolsos – equivalente a \$US 1 millón aproximadamente – se dirigieron al sector agropecuario.

FOVIDA está a punto de ceder sus funciones de coordinación de la cadena. Ha traspasado las principales responsabilidades a la asociación de productores. Ha cumplido su misión de desarrollar grupos de productores fuertes y sostenibles con la capacidad de generar recursos y comprar de afuera los servicios que necesitan. Ha evitado caer en la trampa común que enfrentan las ONGs que trabajan con cadenas de valor: mediante una estrategia clara de salida, la participación de FOVIDA ya no es necesaria para garantizar la sostenibilidad de la cadena. Por otra parte, FOVIDA ha desarrollado un modelo para la elaboración de cadenas de valor con productores en situación de pobreza, y puede replicar este modelo en otras zonas y con otros productos.

Snacks El comprador recibe el suministro constante y confiable de papa de un nivel de calidad uniforme. Cuenta con un socio comercial fuerte –la asociación de productores– que ha demostrado su capacidad de entregar el producto constantemente sin problemas. Debido a que Snacks tiene garantizado el suministro permanente de papa, ahora puede emplear sus instalaciones productivas de una manera más eficiente. Asimismo, puede asegurar que sus papas fritas estén presentes en los estantes de los supermercados durante todo el año. De esta manera, se reduce la posibilidad de que los consumidores opten por otras

marcas u otros productos porque no encuentran las papas fritas específicas que estaban buscando.

En 2008, Snacks empezó a comercializar un nuevo producto: papas fritas elaboradas de una variedad nativa de papa multicolor, cultivada por pequeños productores en la región andina. La cadena de valor funciona con una modalidad similar a la cadena en la región de la costa, aunque todavía no es auto-sostenible. Snacks tiene interés en desarrollar nuevos productos, aplicando un modelo parecido.

Consumidores Ahora, el gran sector de consumidores de la clase media en el Perú puede encontrar sus papas fritas preferidas en los estantes del supermercado durante todo el año.

La cadena en su conjunto Hoy en día, la cadena de valor es más eficiente. El periodo de inactividad de las instalaciones productivas es menor, y existe un flujo constante de productos que van en un sentido y dinero que va en el otro. Ha aumentado el volumen total de papa cultivada y comercializada de las variedades Capiro y Canchán, de cero antes de la iniciativa, a más de 2.700 toneladas en 2008. Los flujos de información son transparentes. La cadena se rige por reglas claras y todos los actores de la cadena participan en la gobernabilidad. La cadena es sostenible: mientras la población peruana siga comiendo papas fritas, y mientras los actores de la cadena mantengan la competividad, la demanda de papa producida en el valle del Chillón va a continuar.

Desafíos

Comprador único Es riesgoso para los productores estar tan dependientes de un solo producto y un comprador único. FOVIDA reconoce este riesgo, y ha intentado establecer vínculos entre los productores y otros compradores. Sin embargo, los productores prefieren mantener su relación con Snacks.

Nuevas tareas Hasta ahora, FOVIDA ha manejado los pagos y la documentación que se requiere. Esta función es nueva para la Asociación. La Asociación tiene que asegurar que pueda cumplir estas tareas de una manera oportuna y eficiente.

Tensiones al interior de la Asociación Tal como hemos mencionado anteriormente con respecto a los proveedores de insumos, los miembros de la Asociación no siempre comparten los mismos intereses. La Asociación tendrá que buscar a personas idóneas para asumir las tareas administrativas anteriormente realizadas por FOVIDA, establecer los sueldos de estas personas, cubrir los gastos y absorber eventuales pérdidas. Los miembros que tienen operaciones de mayor escala tal vez van a querer suscribir contratos directamente con el comprador y no a través de la Asociación.

Lecciones

Enfoque orientado al mercado Las posibilidades de lograr el desarrollo agropecuario son mayores cuando se adopta un enfoque orientado al mercado. En el valle del Chillón, FOVIDA primero identificó un mercado (Snacks) y un producto (la papa). Luego identificó a un grupo de productores con posibilidades de abastecer a ese mercado, los capacitó y los organizó para hacerlo, negoció contratos y consiguió financiamiento. Este enfoque es poco común entre las ONGs, las cuales generalmente comienzan a trabajar con un grupo de productores, les ayudan a aumentar su producción o a producir un cultivo específico, y recién empiezan a buscar un mercado.

Inversión inicial Los proyectos de esta naturaleza requieren una inversión inicial, sobre todo cuando trabajan con una población en situación de pobreza. Al principio, FOVIDA tuvo que ayudar a organizar a los productores, fortalecer sus capacidades y ofrecer asesoramiento técnico. Luego de un periodo inicial en el cual los servicios se proporcionaban gratis, FOVIDA empezó a cobrar por los servicios y concientizó a los productores respecto a la necesidad de asumir el costo total en algún momento. En el caso de los servicios financieros, los productores tuvieron que pagar el costo total desde el principio.

Transparencia Incluso cuando un donante está apoyando la intervención, es importante asegurar que la ONG informe claramente a los beneficiarios (en este caso, los productores) respecto a los costos totales. En consecuencia, el personal de la ONG está obligado a desarrollar un modelo de bajo costo para que los beneficiarios lo puedan asumir cuando la ONG retira su apoyo. Asimismo, es necesario que el comprador sea transparente en sus operaciones –como por ejemplo el control de calidad– y que evite costos ocultos.

Cobertura de costos de transacción La administración de la cadena implica los costos de coordinación, capacitación, supervisión, documentación y manejo de pagos, entre otros. La cadena tiene que alcanzar el nivel de rentabilidad que le permite generar suficientes recursos para cubrir estos costos. Asimismo, la escala de operaciones de la cadena debe ser suficiente para cubrir los costos. Caso contrario, será imposible manejar la cadena en el futuro cuando se retira la ONG.

Intervenciones integrales FOVIDA (apoyo técnico, organizativo y empresarial) y Credivida (crédito) coordinaron sus actividades para asegurar el funcionamiento fluido de la cadena. Sin esa colaboración, es posible que la cadena no hubiera sido tan exitosa.

Empoderamiento Para FOVIDA y Credivida, el empoderamiento de los productores era un objetivo importante que se ha mantenido durante todo el proceso, y en consecuencia FOVIDA se vio obligada a asumir ciertas responsabilidades en la cadena, más allá de lo normal para una ONG. Sin embargo, gracias a su estrategia de salida realista, ha logrado traspasar estas responsabilidades a los productores.

Mayor información

Luisa Santur Alberca, FOVIDA, luisa@fovida.org.pe www.fovida.org.pe

La leche ayuda a resurgir una institución microfinanciera en Bolivia



ESTA ES LA HISTORIA de cómo una institución microfinanciera que técnicamente se encontraba en la bancarrota logró reestablecer sus operaciones a través de la reorientación de su cartera hacia el financiamiento de cadenas de valor.

La Fundación Sartawi es una institución microfinanciera boliviana que atiende principalmente a productores de pequeña escala y microempresarios rurales. Fundada en 1990, para el año 2002 Sartawi había desarrollado una cartera valorada en \$US 5 millones; el 60% de estos recursos se asignaba a clientes rurales. La concesión de préstamos de corto plazo a pequeños productores constituía su servicio principal. Sin embargo, muchos prestatarios –el 30% en promedio-incumplieron sus obligaciones, y en 2003 la mitad dejaron de pagar. De 2002 en adelante, Sartawi tenía un balance negativo (más deudas que activos), y en 2005 estaba a punto de caer en la bancarrota.

Pero para el año 2008 las operaciones de Sartawi se habían recuperado. Su tasa de incumplimiento había bajado a apenas el 3% en una cartera de \$US 2,2 millones. ¿Cómo logró ese resultado? ¿Será que abandonó el crédito rural para concentrarse en clientes urbanos más lucrativos?

No; en realidad ocurrió lo contrario. La cartera de Sartawi se volvió todavía más rural, y el monto promedio de sus préstamos disminuyó. En vez de abandonar a los pequeños productores, Sartawi intensificó su trabajo con ellos, y al mismo tiempo mejoró sus propias operaciones. ¿Cuál fue el secreto?

Junto con Save the Children, una ONG internacional, Sartawi desarrolló un nuevo modelo de financiamiento basado en la cooperación estratégica en la cadena de valor, y lo aplicó en forma pionera en la cadena de valor de la leche.

La cadena de valor tradicional de la leche

Si bien Bolivia sigue siendo el país más pobre de América del Sur y el 60% de la población está por debajo del umbral de la pobreza, la economía ha experimentado un crecimiento fuerte en los últimos años (6,5% en 2008). La clase media urbana –cada vez más grande– tiene un poder de compra que va en aumento. A este sector de la población le gusta hacer sus compras en tiendas modernas y está dispuesto a pagar mayores precios por productos de buena calidad. Entre

esos productos está la leche. Los consumidores urbanos buscan leche fresca y segura en los supermercados en vez de comprarla de vendedores en la calle.

Esta demanda está atendida por empresas industriales bolivianas además de importadoras de leche. Las dos empresas más grandes que abastecen de leche y otros productos lácteos al mercado en la ciudad de La Paz son Pil Andina y Delizia. Estas dos empresas tenían la capacidad de procesar un total de 60.000 litros de leche por día, pero les faltaban 24.000 litros para alcanzar esa cifra: no podían conseguir suficiente leche de los productores en el Altiplano, cerca de la ciudad.

¿Por qué no podían conseguir suficiente leche? Examinaremos la situación de los productores.

La mayoría de los productores de leche en el Altiplano sólo tiene tres vacas que producen un promedio de apenas 9 litros de leche por día, dependiendo de la estación (6 litros en la época baja, 15 litros en la época alta). Muchos de los mismos productores tienen ovejas además de vacas y cultivan papa, cebada, alfalfa y quinua para el consumo familiar. Los productores utilizan sus propias tierras para el pastoreo de las vacas, y el forraje escasea en la época seca, con el resultado de que la producción de leche disminuye. Los productores tienen acceso a servicios veterinarios pero no cuentan con recursos suficientes para comprar alimento adicional para sus animales. No están informados acerca del funcionamiento del mercado de la leche.

Los productores retienen el 10% de la leche para el consumo familiar, y utilizan el 90% restante para elaborar queso. Venden el queso directamente a consumidores en las ferias rurales que se realizan cada semana en los pueblos cercanos (ver el Gráfico 4.7).

¿Por qué los productores no aumentan su producción de leche para satisfacer la demanda del mercado? Existen tres motivos principales:

• Los ingresos económicos de los productores son tan bajos que no tienen suficientes recursos para mejorar y expandir su producción. Los productores ganan

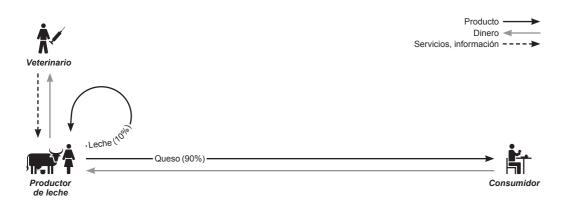


Gráfico 4.7 La anterior cadena de valor de la leche

un promedio de \$US 2 por día de la venta del queso y \$US 3 de la venta de otros productos alimentarios. Ese ingreso equivale a \$US 1 por persona por día para una familia de cinco personas: una situación de extrema pobreza. Los productores no cuentan con ahorros que podrían invertir y no tienen ningún incentivo para aumentar la producción porque hay poca demanda de queso en los mercados rurales y los precios son bajos.

 Los procesadores de productos lácteos no cuentan con un sistema para recoger la leche de los productores. Los caminos están en mal estado y no existe una cadena de frío (centros



Gráfico 4.8 Ubicación de Sica Sica y Patacamaya, Bolivia

- de acopio de la leche, camiones refrigerados, etc). Los productores mismos tendrían que ir hasta la planta industrial para entregar pequeñas cantidades de leche, pero la planta queda tan lejos que tendrían que viajar 3 o 4 horas en bus para llegar. Los productores no están organizados, y no sería rentable para la planta recoger la leche de un gran número de productores individuales.
- Para producir más, los productores tendrían que adquirir vacas con mayor rendimiento de leche y comprarles alimentos suplementarios. No cuentan con los recursos suficientes para hacerlo. Ninguna institución financiera está dispuesta a prestar dinero a un productor individual que no puede ofrecer garantías y no cuenta con un mercado seguro. Se trata de un círculo vicioso: la trampa de la pobreza.

Intervención en el mercado

En un análisis del mercado de la leche en Bolivia, Save the Children descubrió que el país produce 287 millones de litros por año pero consume 460 millones de litros (el déficit se importa de Argentina y Chile). Percibió que los productores de leche tenían la oportunidad de mejorar sus ingresos si resultara posible encontrar la forma de aumentar su producción y establecer un sistema eficiente para traer la leche del Altiplano a las plantas industriales. Los pequeños productores de leche tienen una ventaja competitiva porque las bajas temperaturas del Altiplano significan que su leche tiene un alto contenido de grasa: una característica muy valorada por las industrias procesadoras de leche.

Convencido de que los productores podrían satisfacer la demanda, Save the Children se reunió con los gerentes de varias empresas de productos lácteos para averiguar si realmente estaban dispuestas a comprar leche de productores de pequeña escala. Su estrategia se fundamentó en los siguientes elementos:

Encontrar un comprador El análisis de mercado demostró que en el mercado de la leche en Bolivia predominan tres empresas. Las dos mayores, Pil Andina (que controla el 80% del mercado) y Delizia, expresaron mucho interés en la iniciativa de Save the Children. Sabían que el volumen inicial sería bajo, pero veían las buenas posibilidades del enfoque de la cadena de valor. Save the Children acordó comenzar una iniciativa piloto con ambas empresas.

Organizar a los productores de leche En 2006, Save the Children ayudó a un grupo de 60 productores de 12 comunidades en Sica Sica, a unos 115 km de la ciudad de La Paz, a formar la "Asociación de Productores de Leche del Carmen Altiplano" (Aplec). En la zona cercana de Patacamaya ya existía un grupo de 30 productores de 4 comunidades que también se incorporó al proyecto (ver el Gráfico 4.8). Algunos productores decidieron convertirse en proveedores de Pil Andina; otros se pusieron de acuerdo para entregar la leche a Delizia.

Asistencia técnica Los técnicos de Save the Children iniciaron "escuelas de campo para agricultores" para capacitar a los productores en temas de sanidad y salud animal, nutrición, razas, manejo del hato lechero, sistemas de acopio y entrega de la leche, y administración empresarial. Save the Children no es responsable de verificar la calidad de la leche entregada por los productores; esta tarea es realizada por la planta industrial, la cual informa a Save the Children en caso de algún problema.

Aumentar la producción Al principio, los productores en los dos grupos estaban produciendo apenas 80 litros de leche por día –en total– para la venta, equivalente a menos de 1 litro por productor. No estaban dispuestos a tomar riesgos; querían ver primero cómo iba avanzando el proyecto, y mientras tanto seguían produciendo queso. Evidentemente, este volumen de leche era mucho menos de lo que necesitaban las empresas. A los productores todavía les faltaba comprar animales y alimentos mejorados para poder aumentar su producción de leche. Por lo tanto, la compra de nuevos animales y alimentos era fundamental para hacer que la cadena de valor funcionara.

Pil Andina, la empresa más grande, estaba en condiciones de proveer alimentos a los productores para sus animales, pero Delizia –una empresa más pequeñano contaba con los recursos para hacer lo mismo. Por lo tanto, Save the Children tuvo que buscar la participación de un socio con la capacidad de proporcionar recursos financieros a los productores que suministraban la leche a Delizia. Caso contrario, no había forma de incrementar la producción y mantener el interés de la empresa en el negocio con los pequeños productores.

Buscando un socio financiero

No fue nada fácil encontrar una institución financiera dispuesta a otorgar recursos a los productores de leche:

• Los bancos exigían garantías prendarias para asegurar un préstamo: evidencia de un ingreso económico y un inventario de activos. Pocos productores

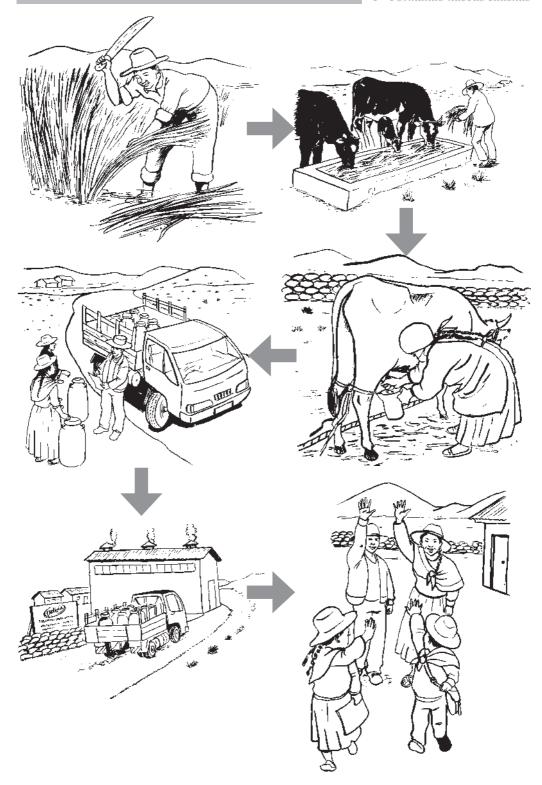


Gráfico 4.9 Los productores utilizan sus ganancias para comprar alimentos y pagar la educación de sus hijos

podían cumplir esos requisitos. Además, los bancos no tenían sucursales en el campo para atender a los productores.

- Las instituciones de microfinanzas ofrecían préstamos pero a tasas de interés muy elevadas (25% anual). La mayoría solo trabaja en zonas urbanas, y por lo tanto sus productos financieros no responden a las necesidades de los productores.
- Save the Children se acercó a las **instituciones financieras de desarrollo** (ONGs que ofrecen servicios financieros fuera del sistema regulado), pero la mayoría no respondió positivamente. Algunas trabajan exclusivamente con mujeres urbanas. Otras trabajan con productores rurales, pero no estaban dispuestas a emplear sus propios fondos; les interesaba administrar la cartera para Save the Children pero cobrarían tarifas altas.

Fundación Sartawi: el socio ideal

Sin embargo, una institución financiera de desarrollo, Sartawi, se perfiló como un buen socio: sus operaciones se enfocaban en el área rural y tenía la misión específica de atender a pequeños productores y microempresarios rurales. Para los gerentes de Sartawi era evidente que los productores de leche son emprendedores; estaban recibiendo asistencia técnica y produciendo leche de alta calidad. Al mismo tiempo, existía una gran demanda de leche en el mercado. Asimismo, Sartawi se sintió animada por el hecho de que los clientes de los productores –Pil Andina y Delizia– son empresas importantes de productos lácteos en Bolivia, con un mercado consolidado. Los productores de leche tenían contratos con ambas empresas. Los contratos garantizaban la compra de la leche por parte de las empresas, a un precio establecido; la única condición era que cumpliera las normas de calidad. Estos contratos podían servir como garantías no tangibles para reducir los riesgos asumidos por Sartawi.

La propuesta de Save the Children se alineaba perfectamente con una nueva estrategia empresarial desarrollada por Sartawi para reestructurar sus operaciones. Sartawi había experimentado un par de años muy duros y estaba al borde de la bancarrota. Si bien sus operaciones estaban concentradas en el área rural, Sartawi tenía poco conocimiento, tanto de las cadenas de valor que financiaba como de los actores que participan en esas cadenas. Las comunidades rurales estaban lejos de su oficina central en La Paz. Esta situación complicaba el proceso de evaluar los préstamos y cobrar los pagos, aumentaba los costos operativos e incrementaba los riesgos. En consecuencia, era insuficiente el proceso de evaluación practicado por Sartawi antes de conceder un préstamo; el resultado fue una cartera de crédito agrícola de muy alto riesgo y una tasa de incumplimiento del 30%. Por otra parte, las garantías ofrecidas por los productores, como por ejemplo equipo agrícola, no servía para nada a Sartawi; por lo tanto, en casos de incumplimiento de las obligaciones de pagar la deuda, esas garantías no tenían ningún valor.

A Sartawi le hacía falta una nueva estrategia para el crédito agrícola: una estrategia para disminuir los riesgos crediticios y bajar los costos. Le hacía falta contar con "piernas" para llegar hasta los productores en el mercado rural: un socio con experiencia y conocimiento de las comunidades. Sartawi se dio cuenta de que Save the Children podría ser ese socio, y aceptó unirse al proyecto piloto. Para Sartawi, el proyecto representaba la forma de consolidar un nuevo modelo operativo que había estado explorando desde el 2005. El nuevo modelo buscaba reducir los riesgos a través de los siguientes elementos:

- Relaciones preferenciales de suministro entre los productores y un comprador.
- El comprador es una **empresa líder** en su sector.
- Los productores suministran un **gran porcentaje** de la materia prima requerida por el comprador.
- En el mercado entero de la materia prima que producen los agricultores, la oferta es menor a la demanda; por lo tanto, es probable que el comprador adquiera el producto del agricultor.
- En el momento de pagar a los agricultores por el producto, el **comprador retiene parte del valor del producto** para amortizar el préstamo, lo cual reduce los riesgos y los costos de transacción.
- Los préstamos se combinan con **microseguros** para mitigar los riesgos a través de la transferencia de los mismos a la empresa de seguros. De esta manera se disminuye la tasa de interés aplicada al préstamo.

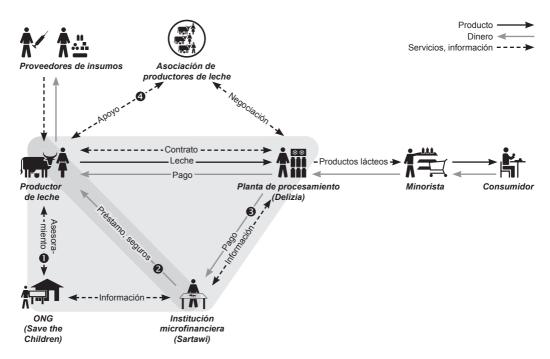


Gráfico 4.10 La nueva cadena de valor de la leche

• El modelo de cooperación tiene que ser atractivo para los productores, el comprador y la institución financiera para permitir su **expansión o replicación**.

La nueva cadena de valor de productos lácteos

La cadena de valor resultante comprende dos alianzas estratégicas, una para asistencia técnica y la otra para el financiamiento:

- Save the Children + Sartawi + productores Save the Children proporciona capacitación y asistencia técnica a los productores (① en el Gráfico 4.10), y presenta a Sartawi la información que requiere acerca del sistema productivo para poder proveer servicios financieros a los productores. Save the Children cubre los costos de sus servicios con fondos de la cooperación internacional.
- Sartawi + Delizia + productores Sartawi proporciona préstamos individuales y microseguros a los productores para que puedan comprar animales mejorados y alimentos, entre otros insumos (② en el Gráfico 4.10). Los agricultores producen leche bajo contrato para Delizia. La empresa les paga cada 2 semanas, reteniendo un porcentaje de cada pago para amortizar el préstamo que han sacado de Sartawi (③). Para administrar este esquema, Sartawi y Delizia comparten la información de la cuenta de cada productor, incluyendo el cronograma de amortización del préstamo, informes de monitoreo, recibos por pagos realizados y comprobantes de transferencias bancarias.

Las asociaciones de productores tienen un papel importante de apoyo en esta nueva cadena. Organizan a sus miembros, les ayudan a priorizar sus necesidades, negocian precios con la planta lechera, respaldan las solicitudes de préstamos presentadas por sus miembros, y garantizan que los préstamos se reembolsen (4). No participan directamente en las relaciones comerciales y financieras de sus miembros; esos asuntos siguen bajo la responsabilidad del productor individual.

Los servicios financieros de Sartawi para los productores de leche

En 2006 Sartawi empezó a conceder préstamos a los productores de leche en el Altiplano. El monto promedio de los préstamos era menos de \$US 1.000. Los productores usaron los recursos para mejorar sus establos, comprar alimentos de alta calidad para las vacas, y adquirir animales más productivos. El Cuadro 4.3 presenta los detalles de los préstamos.

Sartawi cumple los siguientes pasos cuando recibe la solicitud de un préstamo:

1 **Solicitud y evaluación** El productor de leche solicita los recursos financieros de Sartawi. Sartawi evalúa la solicitud de acuerdo con sus reglamentos y procedimientos para determinar la capacidad que tiene el prestatario de pagar la deuda.

Cuadro 4.3 Detalles de los préstamos concedidos por Sartawi a los productores de leche en Bolivia

Flujo del producto y flujo financiero						
→ ☆	Propósito	Financiar las operaciones de los productores de leche y responder a sus necesidades de capital de inversión				
10 5	Monto	Entre \$US 100 y 3.000 Promedio por productor: menos de \$US 1.000 Cartera total de préstamos en la cadena de valor de la leche (programa piloto): \$US 100.000				
Jan Mar	Plazo	De 6 meses a 2 años, dependiendo de la capacidad de pago del productor y el propósito del préstamo				
	Desembolso	La oficina de Sartawi en La Paz realiza los desembolsos directamente a los productores de leche				
	Reembolso	Delizia realiza los pagos mediante descuento y transferencia bancaria				
%	Tasa de interés	Hasta el 16% anual en dólares estadounidenses				
E 1	Costos de transacción	Tarifa administrativa equivalente al 1% (un solo pago en el momento del desembolso)				
		Gestión de riesgos				
	Garantías del préstamo	Préstamos de hasta \$US 2.000 no necesitan garantías tangibles El respaldo principal es el contrato de compra-venta entre los productores de leche y Delizia También se puede proporcionar garantías en la forma de ganado o equipos, o un garante personal				
	Responsabilidad	El productor individual				
		Flujos de información				
<u> </u>	Información requerida para solicitar el préstamo	Carnet de identidad Calificación en el registro central del sistema financiero Copia del contrato de compra-venta con Delizia y otras garantías según requerimiento Registro como miembro de la Asociación de Productores de Leche Plan general de asignación de los recursos del préstamo: finalidad, proyecciones de flujo de caja, pagos de amortización, etc. (elaborado con la ayuda de Sartawi) Inspección de la propiedad agrícola por parte del personal de Sartawi Información del ciclo productivo anterior y otras referencias				
✓Jan ✓Feb ✓Mar	Información requerida durante el plazo del préstamo	Sartawi realiza visitas de inspección al productor cada 2 meses como mínimo Save the Children y Delizia tienen una presencia permanente en la zona e informan a Sartawi acerca de problemas que podrían poner en riesgo el reembolso del préstamo				
3	Lapso de tiempo entre la solicitud y el desembolso	Luego del cumplimiento de los requisitos, 5 días como máximo para autorizar y desembolsar el préstamo				

- 2 Validación y gestión de riesgos Sartawi verifica con Delizia la cantidad de leche vendida por el productor, con el fin de asegurar que el productor tenga la capacidad de pagar la deuda. Por otra parte, Save the Children presenta información cualitativa del cliente (familia, capacidad actual, riesgo, comportamiento, etc.).
- 3 **Desembolso** Una vez aprobada la solicitud, Sartawi desembolsa los fondos al productor.
- 4 **Reembolso** Delizia llega a un acuerdo con el productor y con Sartawi para retener parte del monto que debe al productor por la leche entregada. Delizia transfiere esta suma a Sartawi para pagar el crédito concedido al productor. De esta manera, se reducen enormemente los gastos generales y operativos de Sartawi porque no tiene que recaudar dinero de cada prestatario individual. En consecuencia, Sartawi puede reducir sus costos, mejorar su competitividad y ofrecer tasas de interés más atractivas a los productores.

En el caso de los préstamos a los productores de leche se cobra una tasa de interés de entre 13% y 16% anual (los clientes preferenciales pagan una tasa menor). Sartawi obtiene los recursos en la forma de préstamos de la Fundación PROFIN –una institución de microfinanzas que cuenta con el apoyo de los organismos de cooperación de Suiza y Dinamarca– y paga una tasa de interés del 3%. Sartawi agrega el 7% para cubrir sus gastos operativos, el 3% como previsión para deudas incobrables, y entre 0 y 3% de ganancia, lo cual suma un interés total de 13–16%. Los costos operativos de Sartawi en el área rural normalmente representan el 14%, pero en este caso solo el 7% porque Delizia y Save the Children asumen parte del trabajo de *due diligence*, monitoreo y vigilancia. El margen de ganancia de Sartawi tiene el propósito de permitir que acumule capital propio para sus operaciones.

Mitigación de riesgos

Muchos de los riesgos enfrentados por Sartawi se mitigan gracias a las relaciones que tienen los productores con Save the Children y Delizia. Estas dos organizaciones conocen las necesidades de los prestatarios y su capacidad productiva. Para Sartawi, esta información facilita el proceso de evaluar el propósito del préstamo y la capacidad que tiene el prestatario de pagar la deuda. El personal de campo de Save the Children y Delizia realiza el monitoreo de los productores y puede detectar problemas rápidamente. Comparten información sobre las cuentas de los productores individuales. Los directores de la ONG, la empresa de productos lácteos y la institución microfinanciera se reúnen permanentemente para conversar acerca de su cooperación.

El Cuadro 4.4 resume los riesgos implicados en los préstamos y la estrategia desarrollada por Sartawi para mitigarlos.

Sartawi reduce el riesgo de accidente o muerte del prestatario y el riesgo de daños a la propiedad mediante los microseguros que ofrece a los prestatarios.

Cuadro 4.4 Análisis de riesgos en la cadena de valor de la leche en Bolivia

		Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación	
一	Producción	Sequía		Save the Children proporciona alimentos adicionales para los animales.	
		Enfermedades que afectan a animales	•••	Save the Children y Delizia brindan infor- mación y asistencia técnica respecto a enfermedades	
		Calidad y cantidad	•••	Save the Children y Delizia ofrecen asistencia técnica respecto a insumos, productividad, etc.	
5.20 1.45 2.35	Precio	Fluctuaciones de precios		Delizia garantiza la compra a un precio establecido	
1	Mercado	Falta de demanda en el mercado		En el caso de que Delizia no pueda comprar la leche, Pil Andina la comprará	
	Incumpli- miento	Venta desleal a intermediarios rivales		El productor firma contrato con Delizia Save the Children, Delizia y la asociación de productores supervisan las entregas	
		Incumplimiento del pago de reembolso del préstamo		Se congelan nuevos préstamos para miembros de la Asociación	
€	Cambiario	Tasa de cambio		Las deudas de Sartawi y los préstamos a los productores son en dólares estadounidenses	
		Inflación	largo plazo corto plazo	Estimación prudente de la capacidad de pago del productor, para tomar en cuenta la posible inflación	
?	Otros	Bloqueos de caminos, conflictos sociales	•••	Delizia va a expandir su red de tanques refrigerados en la zona para poder guardar la leche por cierto tiempo	
		Accidente o muerte del presta- tario, daños a la propiedad	•••	Microseguros	
Niveles de riesgo: ● ● ● Alto ● ● Mediano ● ■ Bajo					

Cobra una pequeña tarifa por esta cobertura, la cual se agrega al interés aplicado al préstamo. El servicio se administra a través de un convenio con una empresa de seguros con sede en Bolivia:

- Seguro en caso de muerte del prestatario Este seguro evita que los familiares hereden la deuda. Asimismo, la familia recibe \$US 200 para cubrir los gastos funerarios. Por otra parte, este seguro cubre a los prestatarios en caso de una discapacidad total o permanente. La prima mensual equivale al 0,09% del saldo de la deuda.
- **Seguro de vida** Los familiares reciben \$US 2.000 en el caso de la muerte natural del prestatario, y \$US 4.000 en el caso de muerte a causa de un accidente. La prima anual es \$US 18.

• Seguro multi-riesgo contra daños materiales que podrían afectar el negocio agrícola. El seguro cubre daños a la propiedad (excepto la tierra), la maquinaria y equipos muebles (excepto autos). La prima anual de \$US 12 cubre hasta el valor de \$US 1.500 y la prima de \$US 18 cubre hasta \$US 10.000.

Beneficios

Los productores cuentan con una nueva fuente de ingresos (leche en vez de queso), mediante la cual se diversifican sus riesgos. El número de productores ha crecido: el programa comenzó en 2006 con 90 agricultores que producían apenas 80 litros de leche por día. Para el 2009, 340 agricultores estaban produciendo 3.000 litros por día. El ingreso económico promedio de cada productor ha aumentado de \$0,30 a \$US 3 por día. Esta cifra diez veces mayor es el resultado de un aumento del 60% en la productividad (debido al alimento balanceado) y un incremento en el tamaño promedio del hato, de tres a cinco vacas. Los productores están elaborando menos queso: todavía destinan el 10% de la leche para el consumo familiar, pero venden el 80% a la planta de productos lácteos, dejando solo el 10% para la elaboración de queso. El ingreso que perciben de la venta de queso ha bajado proporcionalmente.

Los productores en Sica Sica han registrado oficialmente su asociación (Aplec), la cual ya es afiliada a la asociación de productores de leche del departamento de La Paz. De esta manera, los productores tienen mayor poder de negociación con las empresas de productos lácteos.

Gracias a su relación con la empresa de productos lácteos, los productores cuentan con garantías no tangibles que les permiten recibir crédito de instituciones financieras. Los microseguros enseñan a los productores a proteger el futuro de su negocio y su familia.

Los productores se han capacitado en temas de producción de leche y administración financiera. Han adquirido conocimientos y capacidades que conducen a mayores rendimientos y competividad. Con estas capacidades, van a poder seguir adelante en el futuro sin el apoyo de Save the Children (los técnicos de Delizia asumirán las funciones de apoyo), y al mismo tiempo mantener los avances que han logrado: acceso a crédito, mejores ingresos, mayor seguridad alimentaria y relaciones fortalecidas con otros actores de la cadena.

En lo fundamental, los productores han salido de la trampa de la pobreza: se han convertido en actores especializados que participan en una cadena de valor integrada y cuentan con relaciones comerciales de largo plazo. De esta manera, se mejora su acceso a servicios financieros, lo cual a su vez les permite seguir invirtiendo y creciendo.

La empresa de productos lácteos Delizia ha diversificado sus proveedores y ahora cuenta con un suministro constante de leche de alta calidad de un grupo de proveedores confiables cuya producción va en aumento.

La cadena en su conjunto Los consumidores pueden comprar más leche. La oferta de queso ha bajado, pero de todas maneras nunca había mucha demanda. Los productores cuentan con mayores ingresos económicos y por lo tanto mayor poder de compra, lo cual representa un impulso para la economía local.

La institución financiera Sartawi ha reducido sus costos de transacción (y por lo tanto las tasas de interés que cobra) porque Delizia y Save the Children han asumido parte del trabajo de pre-evaluación crediticia, monitoreo y vigilancia de pagos. El préstamo a bajo interés que consiguió de PROFIN permite a Sartawi otorgar préstamos a los productores con tasas de interés atractivas.

El modelo de financiamiento de cadenas de valor ha permitido a Sartawi sanear su cartera de préstamos y administrarla mejor. El monto promedio de los préstamos desembolsados bajó de \$US 2.072 en 2005 a solo \$US 869 en 2008, y el tamaño promedio de los préstamos en su cartera disminuyó de \$US 1.980 en 2003 a \$US 977 en 2008. Esto demuestra que la estrategia adoptada por Sartawi para atender a clientes más pequeños y de menores ingresos ha tenido éxito, profundizando el cumplimiento de su misión. De 2005 a 2008, el número de clientes subió un poco, de 2.125 a 2.277. Paralelamente, el tamaño de la cartera total ha disminuido, de \$US 5 millones en 2002 a \$US 2,2 millones en 2008. Los préstamos a los productores de leche representan el 20% de la cartera.

La calidad de la cartera de préstamos de Sartawi ha mejorado en forma dramática. La tasa de incumplimiento ha bajado del 17% en 2005 al 3,5% en 2008. Sartawi ha empezado a aplicar la misma modalidad de operar a las cadenas de valor del durazno y la manzana; actualmente el 94% de su cartera de préstamos está basado en cadenas, en las cuales las relaciones constituyen un aspecto clave. Sin contabilizar las deudas incobrables del pasado, la tasa de incumplimiento actual es apenas el 1,95%.

De acuerdo con su misión, Sartawi ha expandido sus operaciones en el campo. Su cartera de préstamos se ha vuelto más rural, del 60% en 2002 al 75% en 2008. Sartawi ha desarrollado conocimientos expertos propios, redes de aliados estratégicos y una línea de productos financieros hechos a la medida, con lo cual se ha convertido en uno de los protagonistas del financiamiento rural en Bolivia.

Desafíos

Continuidad Save the Children concluirá su intervención en la cadena de valor de la leche a fines de 2009. Viendo la rentabilidad del proyecto, Delizia ya ha contratado los servicios de un especialista en producción lechera, que está trabajando conjuntamente con Save the Children y seguirá proporcionando asistencia técnica a los productores cuando la ONG se retire. Debido a que la competencia por la leche entre las empresas es tan grande, se han dado cuenta que necesitan proveer asistencia técnica para mantener la lealtad de sus productores.

Nuevos seguros Con el fin de reducir los riesgos que enfrentan tanto los productores como los proveedores de financiamiento, será importante desarrollar microseguros contra la muerte del ganado y para los cultivos.

Replicar el modelo en otros sectores A base de su experiencia positiva en la cadena de la leche, Sartawi quiere consolidar el modelo y replicarlo en otras cadenas de valor, como por ejemplo las cadenas de la soya, la papa y la verdura. Es evidente que el modelo reduce el riesgo crediticio para el proveedor de financiamiento. Se espera que otras entidades financieras se animen a aplicar el mismo modelo.

Lecciones

La cooperación conduce a ganancias recíprocas La colaboración estratégica puede crear una situación de ganancia recíproca para todas las partes involucradas. Los productores de leche han incrementado sus ingresos económicos, Delizia ha subsanado su demanda no satisfecha de leche, la institución financiera ha aumentado su cartera de crédito agrícola y ha disminuido el riesgo crediticio, y Save the Children ha podido avanzar hacia su objetivo de reducir la desnutrición crónica en la niñez en Bolivia a través de mayores ingresos para las familias campesinas. Estos resultados se han logrado porque se desarrollaron relaciones sólidas y sostenibles entre las cuatro partes, basadas en la confianza, y estas relaciones han funcionado como "garantías no tangibles", permitiendo el acceso al crédito por parte de clientes que no pueden ofrecer garantías en activos.

Mayor información

Navil Agramont Akiyama, Save the Children Bolivia, nagramont@savechildren.org.bo, nagramont@hotmail.com, tinyurl.com/yj6qycr

Marcio Oblitas Fernández, Fundación Sartawi, moblitas@sembrarsartawi.org, marcio_oblitas@hotmail.com, www.sembrarsartawi.org

Delizia Compañía de Alimentos S.A., www.delizia.com.bo

Formando una nueva cadena de valor de la leche en India: Reliance y BASIX



CADA MAÑANA, SE FORMA UNA FILA en la calle polvorienta fuera de una casa en el pueblo. Hombres, mujeres, niños y jóvenes esperan su turno con paciencia. Algunos charlan con sus amigos; otros están apurados para ir a la escuela o volver a las labores de la casa.

¿Es el consultorio de un médico, tal vez? No: la fila avanza demasiado rápido. Y todos están llevando un frasco o una botella de leche. Un señor tiene un balde grande de metal, tapado con cuidado para evitar que entre el polvo o que el contenido se derrame. Una niña está agarrando una botella de apenas medio litro.

Si uno mira más allá, a la cabeza de la fila que está entrando por la puerta, puede ver lo que está pasando adentro. Cada persona se acerca a un escritorio, donde

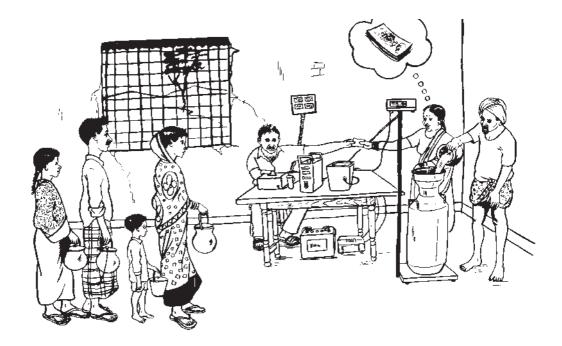


Gráfico 4.11 El centro de acopio acepta hasta minúsculas cantidades de leche

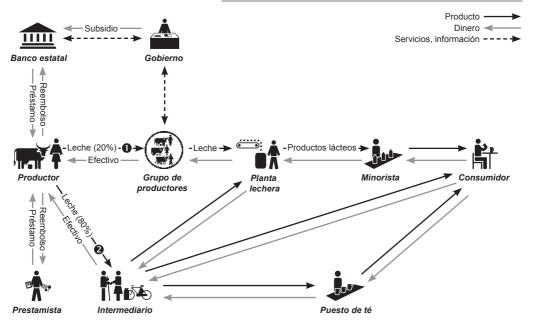


Gráfico 4.12 Una cadena de valor de la leche ineficiente

hay un equipo electrónico que recibe energía de una batería de auto en el piso. El señor detrás del escritorio utiliza el equipo para probar un poquito del líquido blanco en cada envase. Luego, la persona vierte la leche en una cántara de acero reluciente que está encima de una balanza. Un medidor indica la cantidad de leche agregada a la cántara, y el señor pasa a la persona un papelito impreso que dice la cantidad de leche entregada y el monto que se le debe en rupias.

Las mismas personas volverán en la tarde, y la mañana siguiente, y la tarde de mañana, cada una trayendo medio litro, un litro, tres litros de leche. Pues, esta es una de las operaciones lecheras más extraordinarias del mundo: una que compra leche de miles de propietarios de búfalas en forma individual, y la vende en los supermercados ubicados en las florecientes ciudades de India.

Producción de leche en Mahabubnagar

Mahabubnagar es uno de los distritos con los mayores índices de pobreza en Andhra Pradesh, un estado en el sur de India. La pobreza es tan severa que miles de habitantes migran cada año a otras regiones del país en busca de una vida mejor. La producción de leche es importante en este distrito: el 40% de las familias rurales dependen de la leche de sus búfalas, para el consumo propio y para la venta. El ingreso mensual de una familia regular es \$US 100, y la leche representa entre 50 y 60% de ese ingreso. La familia tendrá uno o dos animales que ordeña una vez al día. La mayoría de las búfalas son de razas indígenas; producen apenas 2 a 2,5 litros de leche por día. Tradicionalmente, el búfalo es el tipo de ganado principal de la zona: las búfalas producen el 90% de la leche en el distrito; las vacas producen el resto.

El gobierno ha instalado una gran cantidad de infraestructura para apoyar la industria lechera en el distrito. Ha apoyado a los productores a trabajar juntos en asociaciones, y ha establecido plantas lecheras que compran leche de búfala de las asociaciones de productores para elaborar leche pasteurizada, yogurt y otros productos lácteos (ver el Gráfico 4.12).

Lamentablemente, este sistema gubernamental es ineficiente y subutilizado: maneja apenas el 20% de la leche que se produce para la venta (• en el Gráfico 4.12), y las operaciones de las plantas lecheras utilizan solo el 30% de su capacidad instalada. El motivo de esta situación es el hecho de que la cadena no está bien organizada: a los



Gráfico 4.13 Ubicación de Mahabubnagar en India

productores se les paga solamente una vez al mes, no existen controles adecuados para impedir la adulteración de la leche, y las plantas lecheras son sujetas al clientelismo y la injerencia política. Varios programas de desarrollo gubernamentales proporcionan préstamos subvencionados a los productores, pero a menudo no llegan a los grupos de productores en situación de mayor pobreza, como por ejemplo los sectores minoritarios y las personas de castas inferiores. En consecuencia, a muchos productores les falta dinero casi todo el tiempo y sufren de una fuerte dependencia de los prestamistas informales.

Por estas razones, la mayoría de los productores venden su leche a intermediarios del sector privado (2 en el Gráfico 4.12). Los intermediarios ofrecen mejores precios y pagan a los productores cada 15 días; a veces incluso les pagan por adelantado. Debido a esto, los intermediarios compran el 80% de la leche que se produce para la venta. Visitan a los productores todos los días en un ciclomotor para recoger la leche de la mañana. Algunos venden esta leche a las plantas lecheras gubernamentales; otros la venden a puestos de té y minoristas locales, o bien venden leche cruda directamente a consumidores.

Sin embargo, este sistema privado tiene sus propios problemas. Muchas veces la leche está diluida o adulterada, y no existen controles sanitarios o de calidad. Para los consumidores en India, esta es una gran preocupación. La clase media está creciendo rápidamente en India, y la demanda de productos lácteos frescos y de alta calidad también está en aumento. En vez de comprar leche sin etiqueta de un puesto de té al aire libre, estos consumidores quieren encontrar una amplia variedad de productos lácteos, adecuadamente envasados y presentados, guardados en refrigeradores en el supermercado. Están dispuestos a pagar mayores precios por la leche, a cambio de estar seguros de su calidad e inocuidad.

Recuadro 4.2 Franquiciamiento

Los tres niveles de la cadena de suministro –puntos de acopio comunitarios, centros de refrigeración y plantas lecheras– operan bajo un sistema de franquiciamiento. El dueño debe proporcionar el inmueble y el personal; Reliance proporciona los equipos a los puntos de acopio y centros de refrigeración, y capacita a los franquiciados y su personal en el manejo de los equipos. Una red de personal de campo de Reliance supervisa y apoya los tres niveles.

Este modelo reduce los gastos operativos y de capital de Reliance, porque la empresa no tiene que construir toda la infraestructura; tampoco tiene que contratar a muchos empleados. Asimismo, se diversifica el riesgo, porque cada franquiciado es responsable de entregar el producto al próximo eslabón de la cadena, y carga con el riesgo cuando surge algún problema.

Identificando una oportunidad de negocio

Reliance Fresh es una cadena de supermercados modernos que atiende al nuevo sector de mercado compuesto por consumidores urbanos con mayor poder de compra. La empresa es parte de Reliance Group, el conglomerado industrial más grande de India. Con el propósito de asegurar el suministro permanente de leche fresca para sus puntos de venta al por menor, en 2006 Reliance Group estableció una empresa especializada de productos lácteos: Reliance Dairy Foods Ltd. Esta empresa provee productos lácteos tanto a la cadena de supermercados Reliance Fresh como a otros minoristas urbanos.

En el momento de establecer su cadena de suministro, Reliance optó por no conseguir la leche de las plantas lecheras gubernamentales. La empresa no confiaba en que estas plantas pudieran asegurar la calidad y la cantidad requerida. También le preocupaban las condiciones de pago y el riesgo de injerencia política. Por otra parte, la empresa decidió no emplear a los intermediarios privados existentes: deseaba extender las oportunidades a otros actores.

En consecuencia, Reliance tomó la decisión de formar su propia cadena de la leche. Diseñó una cadena de suministro comprendida por tres niveles:

- 1 Puntos de acopio comunitarios, donde los productores pueden entregar su leche diariamente, incluso en muy pequeñas cantidades (❸ en el Gráfico 4.14)
- **2** Centros de refrigeración de leche a granel, donde se junta la leche de varios puntos de acopio comunitarios y se la enfría (4 en el Gráfico 4.14)
- **3 Plantas lecheras**, donde la leche de varios centros de refrigeración es procesada y envasada para la distribución a los puntos de venta (**5**).

En vez de asumir el control de la cadena de suministro en su totalidad, Reliance determinó que era mejor capacitar a comunarios seleccionados y proporcionarles la infraestructura y el apoyo técnico necesario para permitir que ellos mismos manejaran los puntos de acopio y los centros de refrigeración como empresarios

Recuadro 4.3 El grupo BASIX

El grupo BASIX es una empresa privada que promueve medios de vida para la población rural en situación de pobreza. El grupo comprende unidades con fines de lucro y otras sin fines de lucro, las cuales proporcionan servicios financieros, asistencia técnica y servicios de consultoría. Actualmente, el grupo trabaja con más de un millón de familias en 20.000 comunidades, en 17 estados de India. Entre otras actividades, proporciona servicios de microfinanzas a productores de leche. Ha trabajado en el distrito de Mahabubnagar desde 1997. A Reliance le interesaba consolidar esta experiencia, y BASIX deseaba replicar sus resultados exitosos.

De 1999 a 2001, BASIX trabajó con un centro de refrigeración de leche que pertenecía a una entidad estatal, la Federación de Cooperativas de Desarrollo de la Producción Lechera de Andhra Pradesh, en Wanaparthy, una ciudad en el distrito de Mahabubnagar. Este centro de refrigeración tiene la capacidad de manejar 10.000 litros por día, pero estaba operando con apenas 1.250 litros. BASIX ofreció servicios de asistencia técnica y apoyo a los productores para mejorar su administración y productividad. Prestó un total de Rs 6 millones (\$US 120.000) a 500 productores para la compra de 600 animales lecheros. Los pagos de reembolso se canalizaron a través de la federación de cooperativas lecheras, obviando la necesidad de cobrar a los productores en forma individual. La producción de leche aumentó significativamente, y en menos de un año el centro de refrigeración estaba recibiendo más de 10.000 litros diarios. Las familias productoras percibieron un incremento de Rs 5.700 (\$US 115) en su ingreso anual.

En 2001, la responsabilidad de las operaciones financieras y de asistencia técnica en el Distrito de Mahabubnagar se traspasó de BASIX a Krishna Bhima Samruddhi Local Area Bank (Banco KBS), una empresa filial de BASIX. KBS es un banco local privado con fines de lucro, constituido en 1999; su licencia se otorgó en 2001. Ofrece cuentas de ahorros y otros servicios financieros a la población rural en situación de pobreza en el distrito de Mahabubnagar en Pradesh y dos distritos del estado vecino de Karnataka. Actualmente, cuenta con 12 sucursales fijos y dos sucursales móviles en los tres distritos, los cuales atienden a 1.585 comunidades con más de 110.000 clientes.

Mayor información: www.basixindia.com

independientes. Se trata de un modelo denominado "franquiciamiento" (ver el Recuadro 4.2).

Formando una alianza

Reliance lanzó operaciones piloto en dos zonas: Mahabubnagar, y Panyab en el norte del país. Pero Reliance se dio cuenta que no tenía la capacidad de realizar todo el trabajo sola. La empresa era nueva y no tenía experiencia de organizar a comunarios rurales y capacitarles para formar parte de una cadena de suministro. Necesitaba un socio sólido para asegurar el buen funcionamiento del eslabón comunitario de la cadena.

En enero 2008 Reliance firmó un acuerdo con el Banco KBS, una empresa filial de BASIX (ver el Recuadro 4.3), para organizar y apoyar a los productores de leche en Mahabubnagar y consolidar la cadena de valor de Reliance. A cambio de los servicios prestados, Reliance paga a BASIX Rs 0,40 por cada litro de leche entregado por sus clientes.

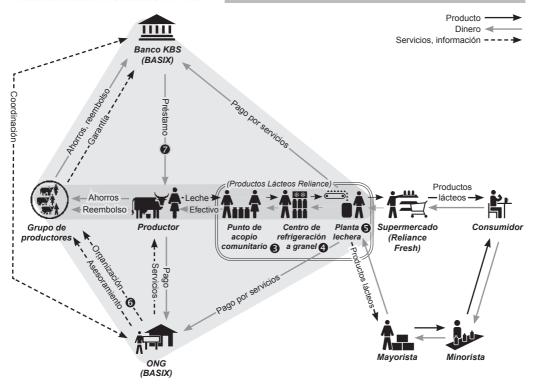


Gráfico 4.14 La cadena de valor de Reliance/BASIX

El equipo de Reliance/Banco KBS realizó un estudio de las comunidades en el distrito para determinar sus potenciales niveles de producción de leche. Designaron a los vecinos encargados de manejar los puntos de acopio comunitarios y centros de refrigeración. Instalaron la infraestructura en cada lugar, y capacitaron a las personas designadas en el manejo de los equipos y la administración del servicio en su calidad de franquiciados. Apoyaron a los productores a eligir a una persona en cada comunidad como titular de la cuenta compartida, con la responsabilidad de recibir y administrar los pagos realizados por la leche, a nombre de todos los productores.

Entre la instalación de la infraestructura y la capacitación de los comunarios en el manejo de la misma, se tardó 6 meses. Al final de ese proceso, la nueva cadena de valor de la leche se hizo realidad (ver el Gráfico 4.14).

Recogiendo la leche: la cadena de Reliance

Puntos de acopio comunitarios

Estos son los lugares donde los productores traen su leche cada día, mañana y tarde (§ en el Gráfico 4.14). Cada lote de leche es probado y pesado antes de que el productor lo vierta en la cántara de acero. Un productor promedio entrega 3

litros de leche por día al punto de acopio comunitario. Algunos entregan cantidades minúsculas: apenas medio litro. Actualmente, unos 2.040 productores proveen leche a Reliance en 40 puntos de acopio comunitario.

Para ser sostenible, cada punto de acopio comunitario debe contar con por lo menos 50 productores que entregan 150 litros de leche por día como mínimo. El punto de acopio es administrado por un "comunario proveedor de servicios", designado en una asamblea comunitaria. Esta persona es el franquiciado (ver el Recuadro 4.2): él o ella debe habilitar un cuarto para recibir la leche de los productores. Al franquiciado se le paga una comisión equivalente al 3,75% del valor de la leche entregada cada mes.

Reliance equipa cada punto de acopio comunitario con instrumentos de prueba, una máquina para sacar las burbujas de aire de la leche, una balanza electrónica, cántaras de acero para la leche, y una unidad procesadora de datos con su respectivo software. La inversión promedio en cada punto de acopio comunitario es \$US 1.480.

Cuando el productor vierte la leche en la cántara, se le entrega un recibo impreso que registra el peso, el contenido de grasa, el contenido de sólidos no grasos (el cual indica si la leche ha sido diluida) y la acidez (que refleja el número de bacteria), además del precio. Estos datos se registran electrónicamente. Cada 10 días, Reliance deposita el dinero en una cuenta bancaria compartida para cada comunidad. El comunario proveedor de servicios y el titular de la cuenta compartida, designados por los comunarios, recogen el dinero en efectivo del banco y lo desembolsan a los productores.

Reliance establece el precio que reciben los productores. Actualmente está entre 20 y 26 rupias por litro (\$US 0,40–0,52). En la cadena de valor tradicional, el precio está entre 16 y 18 rupias (\$US 0,32–0,36). Esta diferencia de precio ha obligado a otros compradores a realizar un incremento de Rs 2 (\$US 0,02) en el precio que pagan por un litro de leche, beneficiando a todos los productores de la zona.

El precio pagado por Reliance depende del contenido de grasa y sólidos no grasos en la leche entregada por cada productor: mientras más alta la calidad, más alto el precio. Reliance paga mejores precios por leche de buena calidad, y sus precios siempre son mayores de lo que pagan las plantas lecheras gubernamentales. Así, se incentiva a los productores a entregar un producto de calidad.

Centro de refrigeración de leche a granel

El centro de refrigeración (en el Gráfico 4.14) está ubicado en el pueblo principal de varias comunidades. Atiende a 10–12 puntos de acopio comunitarios en un radio promedio de 10–12 km. Reliance paga el transporte de la leche al centro de refrigeración en un carro motorizado de tres ruedas.

Reliance ha establecido cuatro centros de refrigeración en la región atendida por BASIX y varios más en otras zonas. Al igual que los puntos de acopio, estos centros se administran a través de la franquicia: el propietario recibe una comisión de Reliance equivalente a Rs 0,30 (\$US 0,60) por litro de leche entregada

(1,3% del valor). Reliance proporciona todos los equipos de refrigeración: un compresor, una unidad de enfriamiento a granel, un sistema de agua que funciona con energía solar, instrumentos para realizar pruebas, cántaras de leche, insumos químicos y una computadora. Reliance ha invertido aproximadamente \$US 14.300 en equipos para cada centro de refrigeración.

Cada centro de refrigeración tiene la capacidad de enfriar 2.000 litros por día. Para ser rentable, el centro tiene que utilizar el 60% de su capacidad instalada, como mínimo. La capacidad actualmente utilizada es el 83%.

Plantas lecheras

Reliance ha negociado con plantas lecheras privadas clausuradas o subutilizadas para que den prioridad al procesamiento de su leche (**6** en el Gráfico 4.14). Reliance paga el costo del transporte de la leche enfriada a las plantas, las cuales operan bajo el modelo de franquicia: Reliance les paga un arriendo anual que depende de su capacidad y ubicación.

Las plantas lecheras pasteurizan y envasan la leche. El producto final se distribuye a mayoristas, supermercados y minoristas para que llegue a los consumidores. Actualmente, hasta el 25% se destina a Reliance Fresh. Reliance organiza el flujo de los productos en esta cadena.

Sistema de información gerencial

La cadena de suministro de la leche en su totalidad se administra a través de un sistema de información gerencial de punta, con equipos fáciles de usar, un sistema de respaldo infalible y una fuente de energía que no se interrumpe. El sistema mide la calidad y cantidad de la leche, calcula los pagos, imprime recibos y registra la cantidad de leche entregada por cada productor, punto de acopio y centro de refrigeración.

Los servicios de BASIX

BASIX trabaja en 40 comunidades (con el mismo número de centros de acopio) proveedoras de leche a cuatro centros de refrigeración. Promueve la formación de asociaciones de productores en cada comunidad, proporciona servicios de desarrollo de agronegocios, y extiende servicios microfinancieros a las asociaciones de productores. El Banco KBS concede los préstamos y BASIX proporciona servicios de desarrollo agropecuario y empresarial a los clientes del Banco KBS.

Asociaciones de productores

BASIX ayuda a los productores de cada comunidad a formar asociaciones para mejorar su productividad y capacidad administrativa (**6** en el Gráfico 4.14). Los miembros de las asociaciones de productores son agricultores que deseaban expandir y mejorar sus actividades de producción de leche. Una asociación típica

tiene 15 miembros. BASIX tiene el objetivo de formar asociaciones en todas las 40 comunidades; hasta enero del 2009, había formado 17 asociaciones.

Los distintos servicios proporcionados por BASIX se dirigen a estas asociaciones.

Servicios de desarrollo de agronegocios

BASIX ofrece varios servicios de desarrollo empresarial a los miembros de las asociaciones de productores:

- **Mejoramiento de la productividad** Selección de animales más fuertes y productivos, asesoramiento en el manejo de alimentos y forraje, y la compra de insumos al por mayor.
- **Prevención de enfermedades** Vacunas contra la fiebre aftosa, desparasitación regular, y visitas periódicas de veterinarios para controlar la salud de los animales.
- **Articulación con el mercado** Formación de asociaciones de productores y servicios de desarrollo institucional para ayudar a los productores a proveer leche a los centros de acopio de Reliance.
- **Fortalecimiento de capacidades** Capacitación en registros financieros, contabilidad y administración, y apoyo en la formalización de la asociación.

Estos servicios son proporcionados por el personal de campo de BASIX que visita a la asociación de productores cada quince días.

Servicios financieros

Una vez que se forme una asociación de productores, se abre una cuenta compartida en el Banco KBS y la asociación comienza a acumular ahorros (generalmente \$US 1–2 mensual por miembro). Si la asociación logre un desempeño satisfactorio durante 3 meses como mínimo, el banco contemplará la concesión de préstamos de inversión a los miembros individuales (② en el Gráfico 4.14, Cuadro 4.5). No se exige garantías tangibles, pero todos los miembros de la asociación deben garantizar el reembolso del préstamo. El banco puede desembolsar el préstamo en el plazo de 15 días después de la solicitud. El monto promedio del préstamo equivale a \$US 440, suficiente para comprar una búfala.

Los prestatarios son responsables de realizar los pagos regulares de reembolso de sus préstamos. En el caso de que un miembro se atrase con los pagos, la asociación en su conjunto tiene que pagar. Por lo tanto, la presión del grupo representa una forma importante y eficaz de asegurar el reembolso de los recursos.

Por otra parte, el Banco KBS ofrece servicios de ahorros y seguros de ganado a los miembros de las asociaciones de productores.

Análisis de riesgos

Para enero del 2009, el Banco KBS había proporcionado créditos por el valor total de \$US 47.000 a siete asociaciones de productores para la compra de animales lecheros

nuevos. Estos préstamos equivalen a apenas el 1% del total de los desembolsos realizados por el banco al sector agrícola. Todavía no representan una parte significativa de la cartera del banco, pero tienen grandes posibilidades de expansión.

Normalmente, la concesión de créditos de inversión a productores agrícolas es una actividad muy riesgosa, debido al plazo largo de reembolso y la incertidumbre respecto al resultado de la inversión en términos de generar un ingreso financiero suficiente para reembolsar el préstamo. Por lo tanto, muchas instituciones financieras se abstienen de conceder esta clase de crédito al sector agrícola. Los triángulos de cooperación entre KBS/BASIX, Reliance y las asociaciones de productores (ver el Gráfico 4.14), en cambio, han ayudado a reducir muchos riesgos en la cadena de valor de la leche. Los elementos claves de reducción de riesgos son los siguientes (ver también el Cuadro 4.6):

- La asistencia técnica y de desarrollo empresarial proporcionada a los productores por el personal de campo de BASIX.
- El compromiso de Reliance de comprar la leche y pagar mejores precios por leche de buena calidad.
- El hecho de que los productores operan en asociaciones, a través de las cuales se apoyan y se controlan unos a otros y acumulan activos mediante el ahorro regular.
- El sistema sofisticado de información gerencial establecido en la cadena de la leche, el cual permite el monitoreo preciso de los flujos de caja y de reembolso de los préstamos.

Los triángulos de cooperación en la cadena de valor han convertido el crédito de inversión en un servicio financiero atractivo para los productores y al mismo tiempo viable para el Banco KBS. La tasa de interés que se cobra es 18%. Esta tasa es 3% menos de lo que cobra el Banco KBS por préstamos similares a otros actores en el sector agrícola. El banco puede cobrar menos porque los riesgos y los costos de transacción son menores (debido a que el banco se relaciona con un grupo en vez de un gran número de personas individuales).

En el momento de analizar el riesgo crediticio, el Banco KBS utiliza las siguientes fuentes de información:

- Antecedentes de la asociación de productores El banco analiza la trayectoria de la asociación de productores y la solvencia de sus miembros. Los requisitos son los siguientes: que la asociación esté funcionando adecuadamente, que cuente con actas de su formación y de sus actividades posteriores, y que sus miembros hayan depositado ahorros en el banco durante 3 meses como mínimo. Los prestatarios deben tener el aval de la asociación en su conjunto, y deben ser los propietarios actuales de por lo menos un animal lechero.
- Información de la cadena de suministro El personal de campo del Banco KBS y los empleados de Reliance están en contacto permanente con los franquiciados y los miembros de las asociaciones de productores. Comparten los datos del sistema de información gerencial y se mantienen informados unos a otros de los problemas que encuentran en el campo.

Cuadro 4.5 Términos y condiciones de los préstamos de inversión para los productores de leche de Reliance (② en el Gráfico 4.14)

	Flujo del producto y flujo financiero				
→ ☆	Propósito	Financiamiento de la compra de animales lecheros (p.ej., búfalas Murrah de categoría y vacas híbridas) para aumentar la producción de leche			
10 20	Monto	En el caso de los préstamos individuales, \$US 440 por productor Cartera estimada de préstamos en 40 comunidades = Rs 12 millones (\$US 240.000)			
Jan Mar	Plazo	18 meses			
	Desembolso	Al prestatario individual en la asociación de productores			
	Reembolso	Pagos de reembolso por parte de asociaciones de productores, a base del flujo de caja, con plazo de hasta 36 meses			
%	Tasa de interés	18%, disminuyendo gradualmente a medida que se amortice el capital			
2 M	Costos de transacción	Tarifa de procesamiento del préstamo, equivalente al 2%			
		Gestión de riesgos			
	Garantías del préstamo	No se exigen garantías tangibles El grupo es responsable de pagar la deuda en el caso de que uno de sus miembros incumpla los pagos de reembolso Presión del grupo en el caso de que uno de sus miembros se atrase con los pagos 80–85% del valor del activo es financiado por el banco			
	Responsabilidad	Cada miembro de la asociación se hace responsable de los pagos de los otros miembros			
		Flujos de información			
	Información requerida para solicitar el préstamo	Detalles de la formación de la asociación de productores y de sus miembros Situación actual y experiencia de cada miembro en la producción de leche Detalles de la cuenta bancaria de ahorros de la asociación Actas de reuniones mensuales Registro de las transacciones financieras de la asociación Antecedentes crediticios de los miembros de la asociación Resolución adoptada por la asociación para solicitar el préstamo Montos estimados de los préstamos requeridos por cada miembro y por la asociación en su conjunto Retroalimentación por parte del comunario proveedor de servicios de Reliance Revisión de la contraparte realizada por el representante de servicios al cliente del banco			
✓Jan ✓Feb ✓Mar	Información requerida durante el plazo del préstamo	Ahorros mensuales de la asociación Actas de reuniones mensuales y resoluciones Cantidad de leche entregada mensualmente a Reliance por cada miembro de la asociación Pagos mensuales realizados por Reliance a los miembros de la asociación Retroalimentación del proveedor de servicios de medios de vida respecto a la salud de los animales			
30	Lapso de tiempo entre la solicitud y el desembolso	15 días a partir de la fecha de la solicitud presentada por personal del banco			
		continúa			

Cuadro 4.5 (continuación)

Otros productos financieros			
Seguro de ganado	A los clientes que han recibido préstamos se les ofrece el seguro de ganado para cubrir sus animales lecheros recién adquiridos Prima = 3,9% del monto asegurado + Rs 100 (\$US 2) por la admistración del servicio + Rs 13 (\$US 0,25) impuesto correspondiente al servicio		
Ahorros	Los miembros de la asociación pueden depositar ahorros mensuales en cuentas del Banco KBS, lo cual les ayuda a manejar el excedente de los ingresos que perciben de la producción de leche y otras actividades. El nivel de ahorros puede influir en el apoyo crediticio a futuro.		

Beneficios

Gracias a la intervención en la cadena de valor, los tres actores principales –los productores de leche, el Banco KBS/BASIX y Reliance– y la cadena en su conjunto han percibido varios beneficios.

Productores de leche Actualmente, más de 2.000 productores venden leche a Reliance: un promedio de 50 productores por cada punto de acopio comunitario. Como resultado del apoyo técnico de BASIX y los servicios financieros del Banco KBS, los productores han aumentado sus ventas, de 2 litros/día a 3 litros/día en promedio. Reciben un precio por litro mayor en una tercera parte a lo que podrían ganar si vendieran a otros compradores. Esto significa que el ingreso diario que reciben de la leche ha aumentado a más del doble.

Actualmente, es más fácil para los miembros de las asociaciones de productores acceder al crédito con tarifas alcanzables. Pueden conseguir un crédito 3 meses después de formar la asociación, y apenas 15 días después de solicitar el préstamo. Unos 105 productores de las siete asociaciones han obtenido créditos. Todos han sacado seguros de ganado, así que sus medios de vida están protegidos en caso de muerte o accidente.

Por otra parte, los productores pueden obtener servicios de asesoramiento técnico regular a un precio modesto, para ayudarles a mejorar su producción.

El Banco KBS y BASIX De los 2.000 productores que venden leche a Reliance, 500 se han convertido en clientes del Banco KBS.

Diecisiete asociaciones de productores con 400 miembros reciben los servicios de desarrollo de agronegocios proporcionados por BASIX en nombre del Banco KBS. Pagan el costo entero de estos servicios (\$US 9 por miembro por año). Para enero del 2009, las 17 asociaciones de productores habían ahorrado un total de \$US 4.000, y estaban depositando un promedio de \$US 500 mensual en sus cuentas de ahorros.

El principal banco estatal, NABARD, se ha acercado al Banco KBS para promover adicionales asociaciones de productores de la misma naturaleza en el distrito.

Reliance Reliance adquiere alrededor de 7.500 litros de leche por día. Este volumen equivale al 83% de su capacidad instalada, y supera por mucho su punto

Cuadro 4.6 Análisis de riesgos en la cadena de valor de la leche en India

		Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
	Producción	Sobrevivencia de búfalas híbridas	•••	Asesoramiento respecto a razas adecua- das a las condiciones locales Seguro de ganado
		Enfermedades	•••	Vacunación, desparasitación, controles de salud, visitas de personal de campo, apoyo gubernamental
		Bajo contenido de grasa en la leche		Promover la azolla como alimento suplementario y un mejor manejo de alimentos y forrajes
5.20	Precio	Vendedores loca- les suben el precio temporalmente		Fortalecer la relación con los productores de leche a través de las asociaciones y la capacitación
1	Mercado	Adulteración de la leche	•••	Parámetros de calidad transparentes, oferta de mayores precios para incentivar la produc- ción de leche de alta calidad, educación res- pecto a las consecuencias de la mala calidad
	Incumpli- miento	El productor no utiliza el préstamo para comprar un animal lechero	•••	Presión por parte de los otros miembros del grupo; seguimiento por parte del personal de campo y del banco
		Venta del animal	• • •	Monitoreo regular por parte del personal de campo y del banco
		Muerte del animal		Seguro de ganado y pago en caso de reclamo
Niveles de	riesgo:	● Alto	Mediano	● ● Bajo

de equilibrio del 60%. La leche es de buena calidad: el contenido de grasa es el 7,1% y de sólidos no grasos el 9,4%.

Se ha diseñado un modelo de negocios viable para los comunarios proveedores de servicios y los centros de refrigeración, bajo la modalidad de la franquicia. Los costos de transporte son razonables.

Reliance ha extendido el alcance de esta forma de trabajar, más allá de la zona de operaciones del Banco KBS. Actualmente, adquiere leche de 350 comunidades por medio de 29 centros de refrigeración y un centro de enfriamiento de leche de mayor capacidad en Andhra Pradesh.

Se ha propuesto instalar un nuevo centro de enfriamiento de alta capacidad en la zona de operaciones del Banco KBS, para procesar 15.000 litros/día.

La cadena en su conjunto El beneficio para la cadena en su conjunto es la mayor disponibilidad de leche de mejor calidad para los consumidores. La cadena es más eficiente, y elabora un producto que tiene un valor mayor que antes. El ejemplo y la competencia de esta cadena motiva a otros actores en el mercado (incluyendo el gobierno) a mejorar sus operaciones.

Desafíos

Disponibilidad de trabajadores de base Es difícil encontrar a trabajadores de campo adecuados, como por ejemplo técnicos de extensión, que tengan la capacidad de proporcionar el tipo de servicios que se requiere.

Competencia del crédito subvencionado El gobierno auspicia programas de crédito que ofrecen bajas tasas de interés: entre 3% y 9% anual. Los productores se enteran de estos programas, y piensan que no les conviene aceptar préstamos con tasas de interés comerciales. En realidad, los créditos subvencionados rara vez están disponibles, dejando a los productores sin crédito alguno.

Condonación de deudas Una decisión reciente del gobierno respecto a la condonación de deudas podría representar un desincentivo, con el resultado de que los productores estén menos dispuestos a seguir realizando los pagos de amortización de sus préstamos en el futuro.

Efectos en otros intermediarios de leche En las comunidades en su zona de operación, Reliance maneja el 50% de la leche que se vende. La producción total de la leche ha subido, así que se está comercializando mayores cantidades de leche. Muchos productores siguen vendiendo leche a domicilio en los pueblos cercanos; también venden a otros intermediarios aparte de Reliance. A menudo, los intermediarios tienen buenas conexiones políticas. Por lo tanto, Reliance desea evitar problemas políticos en el nivel local debido al desvío de grandes cantidades de leche hacia afuera de las cadenas de comercialización alternativas.

Replicabilidad Reliance y BASIX han desarrollado un enfoque viable para comprar leche de productores de muy pequeña escala. BASIX piensa aprovechar esta articulación como modelo para la producción lechera en otras regiones de India, por ejemplo a través de la resucitación de centros de refrigeración en desuso o la adquisición de leche en otros lugares.

Lecciones

Las empresas grandes benefician a la población en situación de pobreza Reliance es una empresa grande con fines de lucro. Su misión es la de implementar modelos de negocios que funcionan bien; ayudar a la población en situación de pobreza no está entre sus objetivos institucionales. De hecho, propietarios de tiendas que temen perder sus medios de vida han quemado supermercados de Reliance en algunas ciudades de India. Estos incidentes han llevado a algunos gobiernos departamentales a prohibir las operaciones de Reliance Retail (la empresa matriz de Reliance Fresh). No obstante, el éxito de la participación de Reliance en la industria lechera en Mahabubnagar demuestra que el afán de lucro no es incompatible con los intereses de la población en situación de pobreza. Los productores están recibiendo mejores precios que antes. El sistema de adquisición de leche implementado por Reliance es muy eficiente, y resulta en un producto de alto valor: productos lácteos de buena calidad, envasados ade-

cuadamente, puestos a la venta en supermercados. Para asegurar el suministro confiable de la materia prima, Reliance está dispuesto a pagar mejores precios a los productores.

Pago de servicios para productores Los productores reciben préstamos a bajas tasas de interés, asesoramiento sobre el desarrollo empresarial, seguros de ganado, y servicios de asesoramiento técnico. Estos servicios permiten a los productores mejorar su administración, aumentar su producción, mejorar la salud de su ganado, y producir leche de mejor calidad. Los productores pagan el costo de algunos de estos servicios directamente; el resto del costo está cubierto por Reliance.

Esto demuestra que las personas en situación de pobreza sí tienen la capacidad de pagar por servicios que benefician su principal medio de vida, y están dispuestas a hacerlo, siempre y cuando reciban el apoyo del resto de la cadena de valor y las transacciones sean transparentes.

Ahorros regulares Muchas veces, los productores de pequeña escala tienen dificultades para ahorrar en forma regular. Este sistema ofrece un mecanismo que les permite hacerlo; además, incentiva la costumbre de ahorrar. En realidad, los ahorros representan el sustento de toda la intervención en la cadena.

Compromiso con la cadena en su conjunto Si las grandes empresas quieren desarrollar el sector lechero, tienen que ir más allá de la simple búsqueda de oportunidades de negocios. Es esencial que tengan un compromiso con la cadena de valor en su conjunto: tienen que invertir en la cadena entera para que funcione, y tienen que colaborar con los otros actores que participan en la cadena.

Mayor información

Mendu Srinivasulu, KBS Bank, sreenivasulu.m@basixindia.com, mendusreenivas@gmail.com

Beeranna Palyam, Reliance Dairy Foods Limited, beeranna_palyam@rediffmail.com BASIX, www.basixindia.com

Luchando contra los elefantes mediante el cultivo de ají en Kenia



"¿Hay algo que podemos cultivar y que no lo vayan a comer los elefantes?"

Los productores en el distrito de Laikipia West habían llegado al límite de su paciencia con los animales silvestres que comían sus cultivos de maíz y frijol. En este distrito, las incursiones por parte de elefantes se han vuelto más frecuentes en los últimos años. Los elefantes han destruido las propiedades y han causado la muerte de varios productores mediante el pisoteo. El Servicio de Animales Silvestres de Kenia no compensa a los productores por las pérdidas, y la ley protege los animales silvestres. Por lo tanto, los productores no pueden matar los elefantes que han creado una situación intolerable.



Gráfico 4.15 El ají es un cultivo rentable y sirve como repelente de elefantes

Laikipia West es un distrito semi-árido en el Valle del Rift en Kenia, ubicado a unos 250 km al norte de Nairobi y con una precipitación promedio anual de 600 mm. La vida aquí es dura, incluso sin los elefantes como vecinos. Varios factores hacen que la agricultura y la ganadería sean actividades riesgosas: sequías recurrentes, suelos infértiles, el robo de ganado y conflictos sobre la tierra de pastoreo entre los ganaderos y los agricultores. Los insumos son costosos, y es difícil para los productores obtener crédito para comprarlos. Los productores en este distrito son propietarios de terrenos de entre 0,4 y 2 hectáreas. Los bajos niveles de producción deja a la mayoría de los productores sin suficientes alimentos, y los comunarios en esta región dependen desde hace mucho tiempo de la ayuda humanitaria de la iglesia o del gobierno.

En 2005, el organismo Servicios Comunitarios Cristianos Interdiocesanos de la Región de Nakuru (Nakuru Region Inter-Diocesan Christian Community Services - CCS) lanzó un proyecto con el apoyo de la Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) para mejorar los ingresos económicos y los medios de vida de los pobladores del distrito. El equipo de CCS realizó un estudio para analizar los problemas que afectaban a la población de la zona y encontrar soluciones.

CCS ya estaba trabajando con los productores en otras iniciativas de desarrollo, y había establecido buenas relaciones con ellos. Los productores están organizados en asociaciones, cada una de las cuales tiene entre 10 y 20 miembros.

Las asociaciones están abiertas a nuevos miembros, quienes se unen al grupo a través del pago de una cuota inicial y aportes mensuales. Cuando se registran formalmente con las autoridades, las asociaciones tienen derecho a recibir

donaciones gubernamentales, además de capacitación en temas de liderazgo, producción de ají, y administración empresarial y financiera. CCS organizó una serie de reuniones con las asociaciones para socializar los resultados del estudio.

El cultivo del ají

Los productores escogieron una solución propuesta por el Servicio de Animales Silvestres de Kenia: sembrar ají picante. A los elefantes no les gusta el olor del ají, y no se acercan a las plantas. El cultivo de ají en los bordes de una parcela sembrada también protege los otros cultivos. Las plantas del ají son resistentes y fáciles de manejar. Crecen bien en Laikipia West: pueden

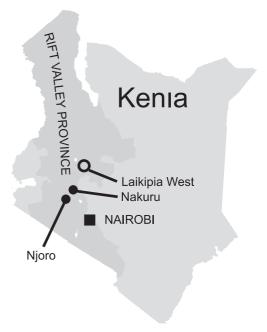


Gráfico 4.16 Ubicación del distrito de Laikipia West, Kenia

Cuadro 4.7 Costos e ingresos del cultivo del ají en Laikipia West

Actividad/insumos	KSh por 0,1 Ha
Preparación del semillero, cuidado del vivero, riego	1.000
Semilla (25g)	200
Arriendo del terreno	1.000
Labores de cultivo	2.000
Siembra, abono	1.200
Plaguicidas, insecticidas	550
Fungicidas	400
Mano de obra, aplicación de insumos químicos	1.200
Labores de cultivo	750
Deshierbe (2 veces)	1.200
Cosecha (750 kg x KSh 5/kg)	3.750
Costos totales	13.250
Ingresos brutos (750 kg x KSh 40/kg)	30.000
Margen de ganancia bruto	16.750

resistir una sequía leve, requieren pocos insumos, y sufren menos plagas y enfermedades que otros cultivos hortícolas. La producción promedio por 0,4 Ha es 3.000 kg de ají fresco. El ají es un producto de alto valor que tiene demanda durante todo el año en los mercados locales y de exportación. Se lo puede vender fresco o deshidratado: el productor recibe KSh 40 (\$US 0,50) por kilo de ají fresco, o KSh 70 (\$US 1) por kilo de ají deshidratado (el ají pierde aproximadamente la mitad de su peso en el proceso de secado). Calculado por hectárea sembrada, este ingreso es mayor de lo que habían recibido los productores con cualquier otro cultivo en el pasado.

Semilla y otros insumos Aproximadamente 150 productores compraron semilla a un buen precio (KSh 200 por 25g de semilla, suficiente para sembrar 0,1 Ha), pero el rendimiento del primer cultivo en 2006 fue bajo debido a la falta de germinación de la semilla y la sequía. Pruebas realizadas por un laboratorio gubernamental comprobaron la calidad deficiente de la semilla, pero el proveedor –a pesar de admitir su culpa– se negó a pagar compensación a los productores.

Producción Los productores siembran dos veces al año para obtener dos cosechas de ají. Realizan la siembra en un semillero de vivero en febrero, el transplante a la parcela 6 a 8 semanas más tarde, y la cosecha en julio y agosto. La segunda siembra está lista para la cosecha durante la corta época de lluvias entre noviembre y diciembre. Luego de la cosecha, los productores clasifican el ají y lo empacan en cajas, listo para el transporte. Los productores prefieren vender ají fresco en vez de secarlo: no cuentan con almacenes y el proceso de secado es difícil durante la época de lluvias.

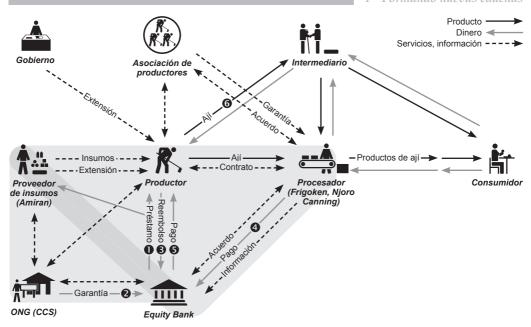


Gráfico 4.17 La cadena de valor del ají en Laikipia West, Kenia

Comercialización CCS identificó varias empresas que compran ají para la transformación o la venta. Dos son los principales compradores de ají en la zona: Njoro Canning Factory (Kenya) Ltd. es una fábrica que maneja ají deshidratado, y Frigoken compra ají fresco para la exportación. CCS y los productores conversaron con estos compradores potenciales respecto a las variedades, el volumen proyectado, condiciones de venta, formas de entrega y modalidades de pago. Las empresas firmaron contratos con las asociaciones de productores para el cultivo del ají. Las empresas recogen el ají de los productores y revisan la calidad antes de transformar o envasarlo.

Financiamiento de la cadena

Para cultivar el ají, los productores necesitan préstamos para poder pagar la semilla y los insumos agroquímicos (ver el Cuadro 4.7). Se propuso que Equity Bank podría ser una fuente de crédito. Este banco, que proporciona servicios financieros a la población no atendida, comenzó sus operaciones en 1984 como entidad microfinanciera, con apenas 10 clientes productores. Actualmente, ofrece servicios bancarios con una cartera de captaciones que asciende a casi KSh 12 mil millones (\$US 150 millones) y más de 700.000 clientes. El típico cliente rural del banco es un productor que se dedica a alguna clase de agricultura comercial. Por lo general, el banco requiere que los productores tengan una cuenta de ahorros. Abrir una cuenta en Equity Bank es fácil: el depósito inicial es apenas KSh 400 (aunque los titulares de la cuenta deben ahorrar durante por lo menos

6 meses para poder sacar un préstamo). El saldo mínimo es un monto pequeño, y el banco atiende bien a sus clientes.

Al principio, el banco tenía dudas respecto a la conveniencia de conceder préstamos a las asociaciones de productores: no estaba convencido de que el ají fuera un cultivo rentable, y no consideraba a los productores como sujetos de crédito o capaces de cumplir los requisitos del banco. Por su parte, los productores tenían miedo de asumir la responsabilidad de un préstamo. Para subsanar estas dudas, CCS garantizó el préstamo inicial (① en el Gráfico 4.17) con el depósito de KSh 1 millón (\$US 12.500) (②). El préstamo cubrió un 40% de los costos de producción; los recursos se dividieron proporcionalmente entre los productores, de acuerdo con la cantidad de ají que cada uno iba a sembrar. Los productores mismos cubrieron el restante 60% de los costos.

Bajo un acuerdo entre CCS, Equity Bank, la empresa procesadora y las asociaciones de productores, los productores empiezan a realizar los pagos de amortización del préstamo al banco inmediatamente, en cuotas mensuales de KSh 350 (\$US 4,38) (§ en el Gráfico 4.17). En el plazo de 3 semanas a partir de la recepción del ají de los productores, la empresa procesadora deposita el dinero en la cuenta bancaria de la asociación, en vez de pagar directamente a los productores individuales (§). El banco descuenta el monto restante del préstamo, más interés, y paga el saldo a los productores individuales (§). La asociación informa al banco de la cantidad de ají entregada por cada productor.

El fracaso de la primera cosecha en 2006 sometió esta nueva relación a mucha presión. Los productores no pudieron pagar sus deudas a tiempo, y en su desesperación empezaron a vender sus gallinas y vacas para poder hacerlo. Los temores del banco se habían hecho realidad, y CCS se vio obligado a cubrir el déficit de unos KSh 200.000 que los productores no pudieron pagar. Algunos productores comenzaron a vender a intermediarios (**6**) para evitar que el banco descontara dinero de su pago de la empresa procesadora.

Todo el mundo se sintió desmotivado a causa de este revés. Muchos productores dejaron de cultivar ají. Las asociaciones de productores perdieron credibilidad y sufrieron conflictos internos cuando algunos miembros se negaron a pagar sus deudas, insistiendo en que la empresa vendedora de semilla les compensara por la pérdida de ingresos. Las empresas procesadoras fueron defraudadas porque el volumen de ají que recibieron fue muchísimo menor de lo prometido. Si bien contaba con la garantía de CCS, el fracaso de la iniciativa decepcionó a Equity Bank.

Pese a la decepción, algunos productores seguían entusiasmados por el cultivo del ají, y tenían suficiente confianza en CCS como para hacer otro intento. Asimismo, el banco se dio cuenta de que –siempre y cuando se pudiera superar los problemas iniciales– el ají sería un cultivo viable porque, en comparación con otros cultivos, es menos vulnerable a la sequía o los estragos de los animales silvestres.

Un nuevo proveedor de semilla

En el siguiente ciclo agrícola, CCS articuló a 500 productores con otro proveedor de semilla, Amiran Kenya Ltd., y les ayudó a negociar un trato para comprar la semilla al por mayor y almacenarla en tiendas locales. La semilla de esta empresa es mucho más barata que la semilla suministrada por Frigoken pero es certificada y de excelente calidad: las tasas de germinación se acercan al 90%.

Amiran es proveedor de otros insumos, incluyendo fertilizantes, plaguicidas y fungicidas, y capacita a los productores en el cultivo del ají y la aplicación de los agroquímicos.

Para los productores que no querían sacar un préstamo, CCS negoció con Amiran la posibilidad de comprar los insumos –semilla, fertilizante, plaguicidas y fungicidas– directamente de los puestos de venta de Amiran. El banco, por su parte, aceptó conceder préstamos individuales directamente a los productores para permitir que compren los insumos.

Los socios superaron los problemas iniciales y actualmente la cadena de valor está funcionando bien. Todos los actores tienen mayor claridad respecto a sus funciones. Los productores tienen una cuenta de la asociación además de cuentas personales en Equity Bank. Las cuentas personales les permiten desarrollar la costumbre de ahorrar, y la cuenta de la asociación sirve para comprar insumos al por mayor y distribuir los pagos realizados por la empresa procesadora. En el caso de que un miembro incumpla el reembolso del préstamo, el banco descontará el monto de la cuenta de la asociación.

Los productores tienen la voluntad de seguir realizando los pagos de reembolso, y la tasa de incumplimiento es menor, aunque todavía está cerca del 20%. Para desincentivar a los productores de vender a intermediarios u otras empresas procesadoras que no forman parte de la cadena, las asociaciones de productores han suscrito un memorándum de entendimiento con Njoro Canning Factory y Frigoken, en el cual se especifica el volumen que se debe producir.

El Cuadro 4.8 resume los términos y condiciones de los préstamos concedidos por Equity Bank a los productores.

El proyecto comenzó con 150 productores en 2006, pero los problemas iniciales causaron la reducción del número de productores participantes a la mitad. Sin embargo, debido a los resultados alentadores logrados en 2007, 500 productores se animaron a participar en 2008, y en 2009 el número aumentó todavía más (ver el Cuadro 4.9).

Los productores de ají están todavía lejos de satisfacer la demanda del mercado. La fábrica de Njoro tiene la capacidad de procesar 100 toneladas de ají deshidratado por año, como mínimo, y Frigoken requiere 30 toneladas de ají fresco por semana.

Cuadro 4.8 Préstamos de Equity Bank a los productores de ají en Kenia

	Flujo del producto y flujo financiero					
→ ☆	Propósito	Financiamiento de la producción de ají en el Distrito de Laikipia West				
10 3	Monto	Monto total de los préstamos concedidos a productores en la fase piloto del proyecto: KSh 600.000 (\$US 7.500) Número inicial de productores (2006): 150 Número actual de productores (2009): 500+				
Jan Mar	Plazo	6 meses				
	Desembolso	En marzo, a través de los proveedores de insumos Equity Bank otorga préstamos a productores individuales también				
	Reembolso	Los productores realizan pagos de reembolso en cuotas mensuales de KSh 350 (\$US 4,38) El comprador paga al banco por el producto recibido, 3 semanas después de la cosecha; el banco descuenta el monto correspondiente al saldo de la deuda, más interés, y luego paga a los productores				
%	Tasa de interés	10% anual				
Gestión de riesgos						
		Gestión de riesgos				
	Garantías del préstamo	Garantía inicial proporcionada por CCS con el depósito de KSh 1.000.000 (\$US12.500) en Equity Bank Actualmente, los miembros de las asociaciones de productores se garantizan directamente, unos a otros: en el caso de que un				
	Garantías del préstamo Responsabilidad	Garantía inicial proporcionada por CCS con el depósito de KSh 1.000.000 (\$US12.500) en Equity Bank Actualmente, los miembros de las asociaciones de productores se garantizan directamente, unos a otros: en el caso de que un miembro incumpla el reembolso del préstamo, el banco descuen-				
	·	Garantía inicial proporcionada por CCS con el depósito de KSh 1.000.000 (\$US12.500) en Equity Bank Actualmente, los miembros de las asociaciones de productores se garantizan directamente, unos a otros: en el caso de que un miembro incumpla el reembolso del préstamo, el banco descuenta el monto automáticamente de la cuenta de la asociación La asociación de productores garantiza el reembolso de los				
	·	Garantía inicial proporcionada por CCS con el depósito de KSh 1.000.000 (\$US12.500) en Equity Bank Actualmente, los miembros de las asociaciones de productores se garantizan directamente, unos a otros: en el caso de que un miembro incumpla el reembolso del préstamo, el banco descuenta el monto automáticamente de la cuenta de la asociación La asociación de productores garantiza el reembolso de los préstamos				
✓Jan ✓Feb ✓Mar	Responsabilidad Información requerida para solicitar el	Garantía inicial proporcionada por CCS con el depósito de KSh 1.000.000 (\$US12.500) en Equity Bank Actualmente, los miembros de las asociaciones de productores se garantizan directamente, unos a otros: en el caso de que un miembro incumpla el reembolso del préstamo, el banco descuenta el monto automáticamente de la cuenta de la asociación La asociación de productores garantiza el reembolso de los préstamos Flujos de información Certificado de registro de la asociación Carta del Ministerio de Asuntos de Género, Cultura y Servicios Sociales				

Otros actores

Los intermediarios son comerciantes informales que compran ají de los productores y les pagan al contado, pero el precio es mucho menor (en promedio, KSh 25/kg por ají fresco y KSh 40 por ají deshidratado, equivalente a poco más de la mitad del precio pagado por las empresas procesadoras). Los intermediarios a su vez venden el ají a empresas procesadoras o directamente a consumido-

Año	No. de productores	Producción total (toneladas)	Empresa procesadora	Temas
2006	150	4	Njoro	Semilla mala Sequía
2007	80	<4	Intermediario	Los productores requerían dinero en efectivo en forma inmediata
2008	500	15-20	Frigoken, Njoro	Buena cosecha
				Algo de alteración debido a los conflictos políticos
2009	>500	>500		Proyección

res. Los intermediarios han aparecido como consecuencia del desarrollo de la cadena de valor. Hasta ahora, sólo unos cuantos productores han vendido un pequeño porcentaje de su cosecha de ají a los intermediarios, así que estas ventas no afectan las tasas de recuperación de los créditos. Mientras la cadena siga funcionando bien –con empresas procesadoras que pagan un buen precio y procedimientos financieros que aseguran el pago oportuno a los productores– la venta desleal no representará un problema serio. Sin embargo, constituye una amenaza latente que sirve para motivar a todos los actores a cumplir sus funciones con eficiencia.

Entre los proveedores de servicios de desarrollo empresarial están el Ministerio de Servicios Sociales, el cual capacita a asociaciones de productores en temas de dinámicas de grupo, y el Ministerio de Agricultura, el cual provee servicios de extensión.

Mitigación de riesgos

La cadena de valor del ají se formó en 2006, partiendo de cero. El ají era un cultivo nuevo para los productores y no existían relaciones comerciales previamente establecidas. Debido al alto nivel de riesgo de la iniciativa, al principio Equity Bank exigió una garantía de CCS para respaldar los préstamos, mediante el depósito de KSh 1 millón (\$US 12.500) en el banco. Esta prudencia resultó acertada, porque la cosecha fracasó a consecuencia de la sequía y la semilla de mala calidad.

Con el paso de los años, la cadena del ají ha evolucionado y su desempeño se ha optimizado. La provisión de semilla y los rendimientos han mejorado, las asociaciones de productores se han consolidado gracias a la superación de los problemas iniciales, y las relaciones comerciales en la cadena han funcionado bien. Actualmente, el banco no exige una garantía. Depende más bien de la garantía solidaria que ofrecen las asociaciones de productores, los ahorros en sus cuentas bancarias individuales y del grupo, y el hecho de que los productores han suscrito contratos con compradores que pagan mucho más que los comerciantes

Cuadro 4.10 Análisis de riesgos del cultivo de ají en Kenia

		Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
	Producción	Sequía	•••	Captar el agua de lluvia o la escorrentía para riego complementario
		Conflicto		Iniciativas de paz entre agricultores y ganaderos
		Calidad de la semilla		Comprar semilla certificada de una empresa confiable
[520]	Precio	Oferta y demanda de ají	•••	Producción orgánica de ají para expandir el mercado Diversificación (cabras lecheras, gallinas, abejas, etc)
(1.45)235)		Venta desleal	•••	Incentivar a las asociaciones de productores a vender su cosecha entera a las empresas procesadoras previamente establecidas Pagos oportunos por parte de las empresas procesadoras
	Incumpli- miento	Incumplimiento del pago de reembolso del préstamo	•••	Garantía solidaria del grupo La empresa procesadora paga al banco, el cual descuenta el saldo de la deuda antes de pagar al productor

Niveles de riesgo:
Alto
Mediano
Bajo

informales. En otras palabras, el desempeño de la cadena de valor representa una especie de garantía no tangible que ha sustituido el requerimiento inicial de contar con una garantía real.

El Cuadro 4.10 resume los riesgos en la cadena de valor del ají.

Lecciones

- Los productores están dispuestos a confiar en instituciones que han trabajado con ellos durante mucho tiempo, sobre todo cuando la fe religiosa es un elemento en la relación. La relación de confianza puede sobrevivir incluso después de problemas serios.
- Las evaluaciones periódicas del desempeño de los distintos actores ayudan a
 fortalecer la confianza, la percepción de objetivos compartidos y el compromiso. La firma de contratos y acuerdos entre los actores contribuye a asegurar prácticas comerciales responsables (ver el Recuadro 4.4).
- Los productores y asociaciones que han recibido capacitación en la administración del crédito manejan mejor sus préstamos.

Desafíos y soluciones

• **Venta desleal** La venta desleal es una tentación para los productores, incluso cuando han firmado contratos para el entregar el producto a un determi-

Recuadro 4.4 Con acceso al crédito, las cosas cambian

Un día al despertar, Joseph Njoroge descubrió su cerco destrozado y su cultivo de maíz totalmente aplastado por los elefantes.

"Me sentí tan desanimado", relata el productor. "Las cosechas de maíz y frijol ya habían disminuido notablemente a causa de la sequía recurrente. Antes, con mucha suerte, yo podía cosechar 20 sacos de maíz de la cuarta hectárea que yo tenía en arriendo. Vendía 10 sacos por KSh 700 cada uno. El resto se destinaba al consumo familiar. También sembraba frijol intercalado con el maíz, con una producción de 2 o 3 bolsas. Vendía dos por KSh 1.800 cada una y guardaba una para nuestro propio consumo. Los KSh 10.600 que ganaba una vez al año no era suficiente ni para cubrir los costos de insumos y mano de obra, y mucho menos para cubrir todas mis necesidades.

"Buscaba a una persona o algún banco para que me ayudara con un préstamo pequeño con el fin de poder comprar fertilizante y herramientas. Cuando CCS llegó a nuestra zona en 2005, yo y mis vecinos estábamos abiertos a contarles nuestros problemas y escuchar sus ideas. Ellos estaban dispuestos a implementar proyectos para la producción de miel y ají. El ají es un cultivo resistente. Requiere pocos insumos, rinde bien y sirve para ahuyentar los elefantes. Más tarde, aprendimos lo siguiente: si mezclamos la bosta de elefante con ají y prendemos fuego a la mezcla, el humo irrita a los animales y ya no se acercan a las parcelas. Es una forma de proteger nuestros otros cultivos.

"Yo tenía serias dudas respecto al cultivo del ají porque no creía que era posible ganar dinero con ese producto. Además, si uno no logra vender la cosecha, el ají tampoco sirve para alimentar a la familia. CCS nos dijo que estaba dispuesto a garantizar préstamos para nosotros del Equity Bank. Fue la respuesta a nuestras oraciones. Nosotros no confiábamos en las instituciones financieras porque habíamos escuchado casos espantosos de personas que habían perdido su propiedad porque no pudieron pagar sus deudas. Yo ya había intentado conseguir un préstamo y sabía que los trámites del banco son onerosos y fuera de mi alcance. Pero los de CCS nos animaron y se comprometieron a apoyarnos durante todo el proceso. También nos aconsejaron aprovechar nuestros grupos de auto-ayuda para asegurar la rendición de cuentas.

"Según el acuerdo con el banco, yo tenía que pagar KSh 350 cada mes durante 6 meses para ir amortizando el préstamo de KSh 7.500 (más el interés del 10%) y luego terminar de pagar el saldo después de la venta del ají. La ventaja que tiene el ají es que uno lo puede cosechar por lo menos dos veces al año. Yo he logrado producir 450 kilos en mi terreno de cuarta hectárea. He vendido 365 kilos de ají fresco, al precio de KSh 40 por kilo, y 85 kilos a la fábrica Njoro, al precio de KSh 70 por kilo. He ganado unos KSh 20.550 en 4 meses. También he vendido pequeñas cantidades a algunos intermediarios para cubrir mis necesidades financieras del día a día. De mi otra cuarta hectárea, todavía tenía un poco de maíz y frijol para alimentar a mi familia. La experiencia de ese primer año me dio la seguridad de poder sacar un préstamo más grande. El siguiente año, me he prestado KSh 20.000 directamente del banco. El banco confió en mi capacidad de poder pagarlo a tiempo, y he cumplido. Ahora he solicitado un préstamo de KSh 33.000, y estoy esperando que me lo aprueben".

nado comprador. Sin embargo, a medida que los productores vayan consolidando una base financiera más sólida, tienen menos necesidad de contar con los pagos inmediatos ofrecidos por los intermediarios.

• Excesiva dependencia de cultivos comerciales Los productores (sobre todo los hombres) tienen la tendencia de aumentar la producción del ají y dejar de

sembrar los cultivos que alimentan a la familia. A medida que mejoren sus prácticas agrícolas y acumulen experiencia, consiguen mayores rendimientos de sus cultivos, lo cual les permite seguir sembrando una variedad de productos para mantener la seguridad alimentaria.

- El riesgo de la sequía Como consecuencia de una sequía, las familias vulnerables que han sacado préstamos se encuentran en una situación financiera que resulta peor que antes, porque se ven obligadas a vender activos valiosos para poder pagar sus deudas. El trabajo coordinado con un banco introduce la costumbre de ahorrar, lo cual protege a los productores de las peores desgracias y les permite diversificar sus actividades.
- Ampliación de la escala Existe un gran número de productores que quieren empezar a cultivar ají. La demanda va más allá de las posibilidades que tiene CCS de fortalecer sus capacidades y facilitar su ingreso en la cadena de valor. Se debe aprovechar las asociaciones existentes para capacitar a nuevos productores en los temas productivos y de comercialización que necesitan conocer. Se debe incentivar a los productores a establecer cadenas de valor parecidas para otros productos agropecuarios.

Mayor información

Joseph M Ndegwa, Nakuru Region Inter-Diocesan Christian Community Services, acknkrccs@africaonline.co.ke; jmundegwa@yahoo.com; fdevelopment7@gmail.com

Joseph Njoroge Ndirang'u, productor, Laikipia West

5

Mejorando la liquidez en la cadena

El presente capítulo se concentra en casos en los que agentes financieros se han articulado con cadenas existentes para proporcionar nuevos servicios que consolidan y mejoran los flujos en la cadena. El capítulo comprende cuatro casos:

- "Oro blanco" de Tanzania examina una cadena de valor de algodón orgánico establecida por Remei AG, una empresa suiza, y BioRe, su socio en Tanzania. Relata cómo Remei y BioRe consiguieron apoyo de Triodos, uno de los principales bancos caracterizados por la responsabilidad social empresarial, con el fin de proporcionar el financiamiento necesario para expandir la cadena y comprar algodón de productores en el noroeste de Tanzania.
- Reducción de la pobreza a través del fortalecimiento de la cadena de la hoja de sal en India describe el esfuerzo realizado por ONUDI, una agencia de las Naciones Unidas, para organizar federaciones de trabajadores que recolectan las hojas de un árbol para fabricar platos desechables. La organización de estos trabajadores y la coordinación con intermediarios ha sido clave para lograr que los bancos locales les concedan préstamos adecuados a sus necesidades, en lugar de modalidades microfinancieras inadecuadas y mal administradas.
- El micro-factoraje: pagos inmediatos en el momento de la entrega del té en Kenia demuestra cómo la empresa Biashara Factors Limited ha desarrollado una modalidad innovadora de financiamiento denominada "factoraje" para productores de té de pequeña escala. A través de la eliminación del tiempo de espera entre la entrega y el pago, Biashara proporciona a los productores el capital que tanto necesitan y ha logrado superar un cuello de botella en la cadena. Por otra parte, este caso representa un ejemplo del uso de teléfonos

- celulares para realizar pagos. Se trata de un servicio desarrollado en forma pionera en Kenia que seguramente se va a convertir en un sistema sumamente importante a nivel mundial.
- El financiamiento del cultivo de arroz en Ruanda relata cómo CAF Isonga, una entidad microfinanciera, trabaja con una cooperativa agrícola para proporcionar una variedad de servicios financieros a productores de arroz. Gracias a la colaboración con la cooperativa y un sistema de pagos que le permite descontar automáticamente los montos de reembolso de los créditos, CAF Isonga puede estar seguro que los prestatarios no van a incumplir sus obligaciones de pago.

"Oro blanco" de Tanzania: algodón orgánico de BioRe





[&]quot;¡Dhahabu nyeupe!"

¿Una concentración política, tal vez? No. Se trata del comienzo de una nueva sesión en el centro de capacitación campesina de la empresa BioRe Tanzania Ltda en el distrito de Meatu en el noroeste de Tanzania, la principal región productora de algodón en el país. *Pamba* significa "algodón" en el idioma suajili; *dhahabu nyeupe* significa "oro blanco".

45 productores están presentes. Hoy día van a aprender acerca del control de calidad: un tema importante para productores de algodón orgánico. Luego de una corta sesión en la sala de capacitación, el grupo saldrá afuera para ver las parcelas experimentales de BioRe. Aquí, los brotes de las plantas de algodón ya se han abierto casi por completo, mostrando la fibra blanca reluciente en su interior. Los productores van a aprender cómo evitar que el algodón sin desmotar se contamine durante la cosecha.

Los productores en el distrito de Meatu no siempre han estado tan entusiasmados con el algodón. Si bien el algodón constituye el principal cultivo comercial de la zona, cuando el sector se liberalizó en 1993 el sistema de comercialización anterior se desplomó, dejando a los productores con montones de algodón que no podían vender. Muchos productores todavía guardan recibos de aquella época, esperando en vano que tal vez algún día se les pague por los fardos de algodón que entregaron justo antes del cierre definitivo del almacén.



Gráfico 5.1 Ubicación de Meatu, Tanzania

[&]quot;¡Otra vez, todos juntos! ¡Pamba!"

[&]quot;¡Dhahabu nyeupe!" Esta vez, todos lanzan un puñetazo al aire en armonía.

Recuadro 5.1 De la parcela al ropero

Una cadena larga y compleja procesa la pelusa blanca cosechada por los productores y la transforma en camisas y pantalones. Por lo general, los principales pasos son los siguientes:

- 1 Producción Los productores cultivan el algodón y cosechan la materia prima denominada "algodón sin desmotar", el cual contiene semilla de algodón (67% del peso) y fibra (33%).
- 2 **Comercio de algodón sin desmotar** Comerciantes y agentes compran el algodón sin desmotar de los productores, lo acopian y lo llevan a las plantas desmotadoras.
- 3 Desmotado Mediante el proceso de desmotado, se separa la semilla de la fibra, y luego la fibra se comprime para formar balas que pesan unos 200 kg. Una parte de la semilla se guarda para la siembra por parte de los productores en el próximo ciclo agrícola. El resto se vende a molinos de aceite, en los cuales la semilla se exprime para producir aceite (usado para cocinar) y torta de semilla (usada como alimento para animales).
- 4 **Comercio de fibra de algodón** Las balas de fibra de algodón se venden en el mercado internacional, a menudo a través de contratos a término.
- 5 Hilado Las balas de algodón se transportan a una fábrica de hilado que procesa la fibra de algodón para producir hilo. Un kilo de fibra de algodón produce aproximadamente 650 gramos de hilo.
- 6 **Comercio de hilo** Las operaciones de compra-venta de hilo están a cargo de comerciantes especializados en el rubro.
- 7 **Elaboración de textiles** El hilo se tiñe, se teje, se corta, se cose y se estampa para confeccionar ropa y otros productos.
- 8 **Venta al por menor** Los minoristas venden el producto final a los consumidores.

Formación de una nueva cadena

Ahora las cosas han cambiado, por lo menos para los 2.000 productores de algodón en el distrito de Meatu. Estos productores cultivan una superficie de 11.000 Ha, produciendo aproximadamente 8.000 toneladas anuales de algodón sin desmotar para BioRe, la principal empresa exportadora de fibra de algodón orgánico certificado en África. Ese volumen de algodón tiene un valor de \$US 3,5 millones en términos del precio a puerta de finca, y un valor de exportación "franco a bordo" equivalente a \$US 5 millones.

La cadena es coordinada por Remei AG, una empresa con sede en Suiza que elabora y comercializa textiles de algodón orgánico. Las prendas se venden en supermercados y tiendas de ropa de moda en Suiza, Francia, Alemania y otros países en Europa Occidental. Remei estableció la empresa BioRe para asegurar su propio abastecimiento de fibra de algodón orgánico certificado. BioRe comenzó como proyecto, pero actualmente es una empresa independiente. Remei AG compra la fibra de algodón de BioRe, y mantiene la misma relación con otra empresa en India, con antecedentes parecidos.

¿Por qué Remei optó por acercarse y trabajar directamente con los productores, en vez de confiar en el sistema del comercio de algodón? El algodón es una de las mercancías agrícolas más importantes del mundo, y millones de productores participan en el sector (ver el Recuadro 5.1). No obstante, el cultivo es asociado con varios problemas: el uso intensivo de plaguicidas, la degradación del suelo, el agotamiento de los recursos hídricos, el trabajo infantil y la pobreza en el área rural. Remei quería llevar adelante su negocio en forma diferente. Estableció un modelo comercial sostenible basado en la producción orgánica, el trato justo con los productores y obreros textiles, la responsabilidad empresarial y una verdadera asociación entre todos los actores de la cadena de algodón, con el objetivo de producir textiles que cumplen las expectativas de consumidores exigentes, conservar el medio ambiente y facilitar una mejor calidad de vida para los pequeños productores.

En 2004, Remei AG estableció BioRe en Tanzania como proyecto que inicialmente trabajaba con apenas 45 productores. El negocio ha crecido en forma sostenida: actualmente, BioRe trabaja con más de 2.000 productores y cuenta con 66 empleados. Ha evolucionado de su calidad de proyecto para convertirse en una filial de Remei AG en 2002, y se estableció como empresa independiente en 2006. BioRe mantiene vínculos muy estrechos con Remei: la empresa suiza le compra todo su producto, proporciona servicios financieros y coordina la cadena de valor. Tanto Remei AG como BioRe desean que BioRe se vuelva plenamente independiente y que se consolide como una empresa netamente africana con gerentes contratados en el país. El objetivo a futuro es que los productores se conviertan en accionistas de la empresa.

BioRe trabaja en 15 comunidades en un radio de 30 km de distancia de la oficina central de la empresa, ubicada en Mwamishali en el distrito de Meatu. BioRe cuenta con una oficina local en cada comunidad, con un supervisor y varios trabajadores de extensión, cada uno de los cuales atiende a 50 productores.

El cultivo del oro blanco: los productores

El 94% de las familias en Meatu dependen de la agricultura de secano para sus medios de vida. Cada familia cuenta con aproximadamente 32 hectáreas de tierra. El cultivo de algodón se realiza en 4 o 5 Ha y les brinda un ingreso de \$US 1.250 por año, equivalente al 80% del ingreso familiar anual. Una superficie que varía entre 2,4 y 3,2 Ha se dedica al cultivo de sorgo, maíz y legumbres, mayormente para el consumo familiar. El resto de la tierra se deja en descanso para el pastoreo. El sesenta por ciento de la población de Meatu vive en condiciones de pobreza, y la tercera parte de los niños sufren de desnutrición.

El ciclo agrícola del algodón comienza en el mes de septiembre con el registro y la contratación de productores que desean cultivar algodón para BioRe. El contrato obliga al productor a cumplir las normas de producción orgánica, seguir los consejos del personal de BioRe, y entregar su cosecha entera a BioRe. La empresa, a su vez, se compromete a comprar toda la cosecha, proporcionar semilla y bio-

pesticidas, y ofrecer servicios de capacitación y asistencia técnica. El contrato tiene una duración de 5 años, pero el productor lo puede terminar antes si así lo desea. BioRe solo puede anular el contrato en el caso de incumplimiento por parte del productor, por ejemplo mediante la aplicación de plaguicidas químicas.

Los productores siembran el algodón durante la época de lluvias, de noviembre a febrero. Generalmente la siembra se realiza poco a poco, a intervalos de unas cuantas semanas, con el objetivo de disminuir el riesgo que implica la sequía. Los técnicos de extensión de BioRe visitan a los productores dos veces por mes para ofrecer asesoramiento técnico, verificar el cumplimiento de las normas de producción orgánica, y calcular la cosecha esperada. Asimismo, la entidad de certificación orgánica realiza inspecciones al azar.

BioRe incentiva a los productores a trabajar juntos. La empresa realiza escuelas de campo para agricultores en cada zona. En estas escuelas, los productores aprenden técnicas de cultivo, el manejo de plagas y otros temas. Un productor es designado líder del grupo en su zona. El/ella recibe capacitación permanente en la parcela experimental de BioRe, y se espera que realice la transferencia de sus conocimientos a los otros productores en su zona. Asimismo, la empresa suministra herramientas como deshierbadores de tracción animal para el uso colectivo por parte de los grupos de productores.

La cosecha, el desmotado y la exportación: BioRe

La época de cosecha corre de mayo a julio. El productor guarda el algodón sin desmotar en su domicilio, esperando la oferta de un buen precio para venderlo. Luego carga el algodón en una tela –generalmente el bulto pesa entre 60 y 100 kilos– y lo lleva a la oficina comunitaria de BioRe. En la oficina de BioRe, se cierne el algodón para sacar la arena y otras sustancias ajenas, se lo inspecciona para verificar que esté seco y detectar cualesquier defectos en su calidad, y se lo pesa. El productor recibe su pago en efectivo y vuelve a su casa.

Cada oficina comunitaria de BioRe tiene la capacidad de almacenar hasta 60 toneladas de algodón sin desmotar. Se transporta el algodón en camión a la planta desmotadora de Bibiti en Mwanhuzi, una ciudad cercana. En la planta desmotadora se separa la semilla de la fibra y se comprime la fibra para formar balas. Las balas se transportan al puerto en Dar-es-Salaam. Una parte de la semilla se guarda para la siembra en el próximo ciclo agrícola; BioRe vende el resto a molinos que la procesan para producir aceite y torta de semilla.

BioRe tiene un convenio de asociación con Bibiti, mediante el cual esta última empresa se encarga de todos los procesos post-cosecha, incluyendo el desmotado, el transporte y el embarque. A cambio de estos servicios, Bibiti recibe el pago de un monto fijo por tonelada de algodón. Bibiti trabaja exclusivamente para BioRe. El acuerdo le conviene a BioRe porque Bibiti no maneja algodón de otras fuentes; de esta manera, se elimina el riesgo de contaminación y se garantiza la integridad de la cadena de algodón orgánico de BioRe.

Del hilado a la confección de ropa: Remei AG

Remei AG compra el algodón franco a bordo en Dar-es-Salaam; paga a BioRe mediante una transferencia bancaria. El algodón se transporta por mar a fábricas de hilado en Europa, Asia y África. Remei AG suscribe contratos con empresas especializadas para realizar los procesos de hilado y tejido para fabricar tela, y luego confeccionar prendas diseñadas conjuntamente por Remei AG y marcas de moda y empresas grandes de venta al por menor en Europa.

Liquidez en la cadena

Los actores de la cadena de algodón son muy dependientes de BioRe para el financiamiento de sus operaciones empresariales. Los productores cuentan con muy poco capital. El algodón es el único cultivo comercial que producen; por lo tanto, cuando terminan la cosecha su requerimiento de dinero es urgente. Si BioRe no les pagara en efectivo, los productores tal vez venderían su cosecha a otros compradores, incluso por un precio menor. En 2008, BioRe necesitaba contar con \$US 3,5 millones en efectivo para pagar a los productores contratados.



Gráfico 5.2 El algodón es una de las principales fuentes de ingresos para la población de Meatu

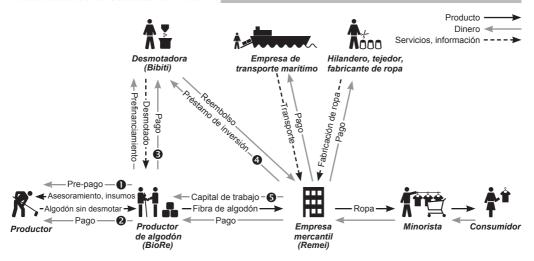


Gráfico 5.3 La anterior cadena de valor del algodón establecida por BioRe/Remei

Prefinanciamiento de la cosecha BioRe tiene un sistema de prefinanciamiento de la cosecha. Por cada kilo de algodón sin desmotar entregado por el productor, BioRe deposita un monto en una cuenta bancaria especial para subvencionar los insumos. El productor tiene una libreta bancaria que muestra el saldo que está en la cuenta. En el próximo ciclo agrícola, el productor puede usar esta libreta para comprar semilla y biopesticidas de la empresa (● en el Gráfico 5.3). En el pasado, el sistema de las libretas era común en todo el sector del algodón en Tanzania, pero luego se dejó de usarlo; desde 2008 BioRe es la única empresa que sigue manejando este sistema.

En el caso de nuevos productores que todavía no cuentan con una libreta, BioRe está dispuesto a prefinanciar el cultivo mediante la concesión de un préstamo sin interés. Sin embargo, esta modalidad representa un riesgo para BioRe: los productores no tienen experiencia de practicar la agricultura orgánica, y es dificil evaluar su grado de confiabilidad. Muchos productores se retiran del sistema de BioRe. En 2007, el 23% de los productores nuevos no entregaron su algodón a la empresa, a pesar de los préstamos que habían recibido. Este incumplimiento significó pérdidas equivalentes a \$US 7.000 para BioRe. No obstante las pérdidas, BioRe sigue proporcionado prefinanciamiento a productores que están en el proceso de transición a la agricultura orgánica; caso contrario, sería prácticamente imposible atraer a nuevos productores.

Pago a productores La distribución de tanto dinero en efectivo a miles de hogares campesinos dispersos es una operación que requiere un gran esfuerzo. Todos los días en la época de compras, BioRe retira un monto equivalente a \$US 50.000 en efectivo del Banco Nacional de Microfinanzas, el único banco presente en el distrito. Debido a que BioRe necesita billetes de baja denominación, tiene que llenar dos sacos grandes. El dinero se lleva con escolta policial a la oficina de BioRe y se reparte entre los 15 supervisores comunitarios. Los supervisores llevan el dinero en moto a las comunidades para comprar el algodón de los

productores. En la noche vuelven a la oficina para entregar los comprobantes de compra que certifican el pago a los productores. Al mismo tiempo, avisan a la oficina cuánto dinero requieren para el día siguiente. La misma operación se repite todos los días (② en el Gráfico 5.3).

Tanto el costo de manejar el dinero como el riesgo de robo son altos. Por otra parte, existe el riesgo de que los supervisores y los productores se confabulen para firmar comprobantes de pago no respaldados por la entrega efectiva del algodón. En el sector del algodón, es normal que se "pierda" aproximadamente el 1% del producto de esta forma. No obstante, BioRe no tiene alternativa para pagar a los productores. No existen sucursales de entidades financieras en las comunidades, y por lo tanto los productores no tienen las cuentas bancarias necesarias para poder realizar la transferencia del dinero.

Capital de trabajo para la planta desmotadora Igual que a los productores, a la planta desmotadora le falta dinero en efectivo. Cada año, BioRe le presta dinero para comprar repuestos y realizar las tareas de mantenimiento de la fábrica. Cada año en febrero, Bibiti presenta la lista de repuestos que quiere comprar. BioRe prefinancia estas compras hasta un monto máximo de \$US 60.000. Durante la época del desmotado, BioRe sigue realizando pagos en efectivo, dos veces por mes. Cada pago se desembolsa contra presentación del informe por la planta desmotadora, indicando la cantidad de fibra de algodón que ha producido. De esta manera, BioRe evita pagar demasiado por los servicios proporcionados por la planta desmotadora. Con el fin de mantener la mayor cantidad posible de dinero en efectivo circulando en la cadena de valor en los momentos en que se lo necesita, la planta desmotadora espera hasta el final de la época del desmotado para presentar la factura por sus servicios (§ en el Gráfico 5.3).

Inversión en bienes de capital para la planta desmotadora Hace algunos años, Remei concedió a la planta desmotadora un préstamo de inversión equivalente a \$US 400.000, a cuatro años plazo, para comprar e instalar nuevos equipos (4). Como parte del acuerdo, la planta desmotadora se comprometió a priorizar el procesamiento del algodón sin desmotar de BioRe. De hecho, la planta desmotadora dejó de prestar servicios a otros clientes y actualmente procesa el algodón de BioRe exclusivamente.

Capital de trabajo Remei proporcionaba todo el capital de trabajo requerido por BioRe, la planta desmotadora y los productores. Cada semana, Remei realizaba la transferencia de un monto importante de dinero a la cuenta bancaria de BioRe (⑤). BioRe usaba ese dinero para pagar a sus empleados, cancelar sus cuentas, y prefinanciar a los productores y la planta desmotadora.

Una nueva fuente de financiamiento

Esta forma de trabajar estaba lejos de ser ideal. Para Remei AG, representaba una pesada carga financiera, no obstante el hecho de que la empresa cuenta con una base financiera sólida y un volumen de negocios respetable. Remei AG financia-

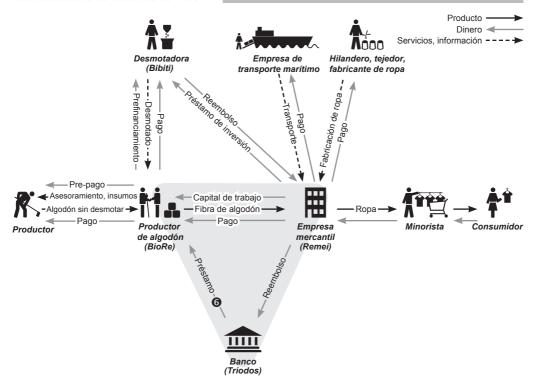


Gráfico 5.4 La actual cadena de valor del algodón de BioRe/Remei

ba sus propias operaciones, todas las existencias de algodón y textiles en la cadena, y las operaciones tanto de BioRe como de la proveedora de Remei AG en India. Mientras más crecía el negocio, más difícil era para Remei AG conseguir suficiente crédito bancario para financiar estas operaciones mundiales. Por otra parte, la visión de Remei AG es que las empresas BioRe se vuelvan plenamente independientes. No deberían depender de Remei AG para el financiamiento. En consecuencia, Remei AG ha buscado nuevas fuentes de financiamiento para las operaciones de BioRe en Tanzania.

En 2004 Remei AG pidió al Fondo de Comercio Sostenible de Triodos -parte del Banco Triodos en los Países Bajos- prefinanciar las operaciones de la cadena de algodón en Tanzania. El Banco Triodos es uno de los principales bancos caracterizados por la responsabilidad social empresarial en Europa. Tiene como misión financiar empresas y proyectos que benefician a las personas y al medio ambiente. El fondo de Triodos ayuda a productores con certificación orgánica y de comercio justo a prefinanciar sus contratos de exportación con compradores en Europa y los Estados Unidos. Triodos estaba de acuerdo con la visión de Remei AG con respecto a que BioRe debería tener la oportunidad de volverse independiente, y por lo tanto decidió ayudar a la empresa de Tanzania a desarrollar relaciones directas con entidades financieras. La relación pasó por una serie de etapas:

Cuadro 5.1 Detalles del préstamo concedido por Triodos a BioRe/Remei AG en 2008

Flujo del producto y flujo financiero				
→ ☆	Propósito	Prefinanciamiento del contrato de exportación suscrito entre BioRe y Remei AG; cualquier otro uso se considera un incumplimiento		
10 20	Monto	\$US 2,325,000		
Jan Mar	Plazo	10 meses		
	Desembolso	El desembolso se realiza directamente a BioRe Tanzania en tres cuotas, el 15 de Julio (22%), el 1º de Agosto (43%) y el 1º de Septiembre (35%)		
	Reembolso	El reembolso por parte de Remei AG se realiza en cuatro cuotas, el 15 de Noviembre (4%), el 15 de Enero (19%), el 16 de Febrero (39%) y antes del 1º de Abril (38%)		
%	Tasa de interés	8% anual		
E.M.	Costos de transacción	Tarifa administrativa equivalente al 1%		
		Gestión de riesgos		
	Garantías del préstamo	No se exige garantías en la forma de activos tangibles El respaldo está basado en el contrato de compra-venta entre BioRe y Remei AG El monto máximo del préstamo equivale al 60% del valor "franco a bordo" del producto		
	Responsabilidad	BioRe Tanzania y Remei AG comparten la responsabilidad mancomunadamente		
		Flujos de información		
	Información requerida para solicitar el préstamo	Últimos estados financieros auditados Últimos estados financieros interinos Proyección del flujo de caja en el próximo ciclo de negocios y estado de ganancias y pérdidas proyectado Copia del contrato de exportación y certificado de calidad orgánica Evaluación del ciclo anterior: rendimiento obtenido versus el esperado; número de productores y hectáreas bajo contrato; problemas y reclamos con relación a la calidad del producto; evolución de los precios de mercado; competencia con otros compradores del producto; inversiones realizadas; financiamiento que proviene de otras fuentes; cambios en la estructura propietaria y gerencial; experiencias en el transporte y embarque Perspectivas para el próximo ciclo con relación a los mismos aspectos		
✓Jan ✓Feb ✓Mar	Información requerida durante el plazo del préstamo	Informe mensual de seguimiento del proyecto, en el cual se especifica las existencias de algodón sin desmotar y fibra de algodón, el volumen de algodón sin desmotar disponible para la compra, y la cantidad de fibra de algodón exportada		
50	Lapso de tiempo entre la solicitud y el desembolso	1 mes		

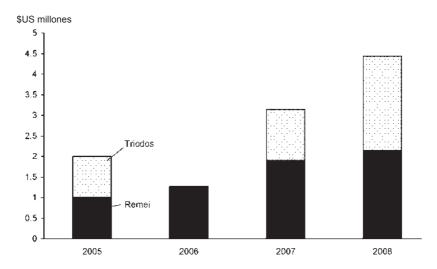


Gráfico 5.5 Créditos comerciales concedidos a BioRe Tanzania

- 2005 Triodos concedió a Remei AG un crédito por el valor de €800.000 (aproximadamente \$US 1 millón). Remei AG transfirió el dinero a BioRe, y 7 meses más tarde Remei AG lo devolvió a Triodos.
- **2006** La cosecha fue seriamente afectada por la sequía. En consecuencia, BioRe y Remei AG tomaron la decisión de no solicitar un crédito.
- 2007 Triodos concedió un nuevo crédito, esta vez por el valor de €900.000 (aproximadamente \$US 1,2 millones). Una vez más, el préstamo se desembolsó indirectamente a BioRe a través de Remei AG.
- 2008 Los socios habían desarrollado una relación de confianza y decidieron dar un paso más allá. El préstamo se convirtió en dólares estadounidenses y se desembolsó la suma de \$US 2.325.000 directamente a BioRe (en el Gráfico 5.4). BioRe y Remei AG comparten la responsabilidad de la deuda mancomunadamente, y Remei AG es responsable de pagarla. El plazo del crédito se ha ampliado a 10 meses, y las fechas de desembolso y reembolso se han adecuado para reflejar mejor el ciclo comercial. El Cuadro 5.1 presenta los detalles de este préstamo.

Mientras tanto, Remei AG ha seguido proporcionando financiamiento a BioRe (ver el Gráfico 5.5). El financiamiento adicional por parte de Triodos ha permitido a BioRe expandir sus operaciones en Tanzania y aumentar el número de productores que le proveen de algodón. El valor total de los créditos ha subido de \$US 2 millones en 2005 a \$US 4,5 millones en 2008. En ambos casos, Triodos ha proporcionado la mitad del dinero.

La asociación con Triodos ha transformado los flujos financieros en la cadena de algodón, pasando de una situación de liquidez en la cadena a conformar un triángulo de financiamiento de la cadena de valor (ver el Gráfico 5.4). Triodos está dispuesto a proporcionar financiamiento a la cadena gracias a la relación

consolidada entre Remei AG y BioRe. Esta relación a su vez está basada en las otras relaciones que se han establecido en la cadena, tanto en los eslabones iniciales (entre BioRe, Bibiti y los productores en el distrito de Meatu) como en los eslabones posteriores (la articulación entre Remei AG, las empresas que realizan el hilado y la fabricación de ropa, y los vendedores al por menor). Como resultado de estas relaciones y la fuerte demanda de algodón orgánico en el mercado, Triodos confía en que la cadena de valor continúe generando ganancias.

Mitigación de los riesgos del financiamiento del algodón

En la percepción de muchos bancos, la exportación del algodón de Tanzania constituye un negocio riesgoso. Estos bancos identifican varios factores que podrían afectar la capacidad que tiene la empresa exportadora de reembolsar un préstamo bancario (ver el Cuadro 5.2):

Cuadro 5.2 Análisis de riesgos en la cadena del algodón orgánico en Tanzania

Categoría de riesgo		Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
و پ		Sequía	•••	Proyecciones precisas de la cosecha, calculadas a base de visitas a productores cada 2 semanas
	Producción	Contaminación por químicos ("dispersión")	•••	Cultivar setos vivos o dejar espacios de barbecho cerca de plantaciones de algodón no orgánicas Verificación de cumplimiento por parte de inspectores
(5/2) (1.45) 35	Precio	Fluctuaciones de precios	•••	Garantía de compra de Remei AG con ajustes permanentes de precios en función de la metodo- logía de "libros abiertos" para la elaboración de presupuestos: Remei AG examina los costos de producción de BioRe y agrega un pequeño margen de ganancia para calcular el precio de venta
	Mercado	Falta de demanda en el mercado	•••	BioRe cuenta con la garantía de compra de Remei AG BioRe se compromete a comprar solo el 80% de la cosecha obtenida por el productor
12.01		El mercado tal vez no pague el precio mayor por el algodón que todavía no ha comple- tado el proceso de certificación orgánica	•••	BioRe comprará ese algodón de todas ma- neras y cubrirá el costo de la subvención de los insumos, pero no pagará el precio mayor correspondiente al producto orgánico
	Incumpli- miento	Venta desleal a comerciantes rivales	•••	Oferta de mejores precios Relación de confianza con los productores, caracterizada por la transparencia Periodo de almacenamiento corto (semanal) El cálculo del presupuesto permite un incumplimiento de hasta 9%
		Incumplimiento de normas de produc- ción orgánica	•••	Visitas a los productores cada 2 semanas Inspecciones internas y externas Capacitación permanente
€.\.\.\` \$/\.\`	Cambiario	Tasa de cambio \$US-TSh	•••	El préstamo y los pagos de reembolso están en dólares, así que el periodo de riesgo cambiario se reduce a los 2 meses que BioRe tiene el algodón en sus manos

Niveles de riesgo:

Alto

Mediano

Bajo

- El clima La producción de algodón en el distrito de Meatu se realiza a través de la agricultura a secano, y la cosecha depende mucho de la cantidad de lluvia. En cada periodo de unos cuantos ciclos agrícolas, se sufre una grave sequía. En los años de bajo rendimiento de la cosecha, existe el riesgo de que la empresa exportadora no cuente con ingresos suficientes para pagar el préstamo.
- Fluctuaciones de precios El precio del algodón es establecido por el mercado internacional. En años anteriores los precios habían subido en forma sostenida, pero cayeron de repente en 2008. Si es que BioRe tuviera almacenada una gran cantidad de fibra sin vender en el momento de la caída del precio, esta situación implica una pérdida enorme.
- Incumplimiento Puede suceder que los productores vendan su algodón a comerciantes de la competencia, incluso después de firmar un contrato. Tal vez no cumplan las normas de calidad o los reglamentos de la producción orgánica. El incumplimiento por parte de los productores puede conducir a una escasez de algodón y una reducción correspondiente en los ingresos de la empresa exportadora.
- **Riesgo cambiario** BioRe compra el algodón sin desmotar en chelines de Tanzania y vende la fibra en dólares estadounidenses. Por lo tanto, corre el riesgo de quedarse afectado por las fluctuaciones en la tasa de cambio.

Debido a estos factores, muchos bancos son reacios a conceder préstamos a empresas como BioRe que exportan algodón. BioRe solicitó créditos de varios bancos en Tanzania, pero los bancos exigieron una tonelada de documentación, garantías prendarias como la oficina y el centro de capacitación de la empresa para respaldar el préstamo, y garantías personales de los gerentes de BioRe y Remei.

Triodos no exige todas esas garantías. Los préstamos que concede a BioRe no están asegurados ni por garantías en la forma de activos tangibles, ni por garantías personales o corporativas. El único documento que respalda el préstamo es el contrato de compra-venta entre BioRe y Remei AG, en el cual se especifica la cantidad y el precio de la fibra de algodón que se va a vender. La decisión de Triodos respecto a la concesión del préstamo no se toma en función de las garantías prendarias que se puede ofrecer; más bien, se basa en la confianza en que la fibra de algodón se producirá, se venderá y generará ganancias suficientes para pagar el préstamo. En el idioma financiero, el préstamo se basa en proyecciones del flujo de caja en vez de garantías en activos.

La cadena de BioRe/Remei AG tiene tres fortalezas importantes:

• La capacidad administrativa de BioRe En el transcurso de los años, BioRe ha demostrado su capacidad de realizar un manejo eficaz de los problemas y riesgos que implican la producción y exportación del algodón. Los técnicos de campo visitan a los productores una vez por mes para asegurar que la empresa cuente con proyecciones realistas del rendimiento esperado. BioRe mantiene una estrecha relación con los productores; les ofrece contratos de 5 años, insumos, capacitación y asistencia técnica. Por otra parte, en sus planes operativos anuales BioRe asume una tasa de incumplimiento del 12% como previsión en el caso de eventuales problemas.

- La asociación entre BioRe y Remei AG Las empresas suscriben un contrato de compra-venta con precios y volúmenes fijos. Por lo tanto, el riesgo de fluctuaciones en el mercado se elimina, tanto para BioRe como para los productores. Más allá del contrato, existe un fuerte compromiso y una dependencia mutua entre las dos empresas. Cualquier problema se resuelve en el marco de la estrecha relación entre socios. Remei AG es una empresa que tiene una base financiera sólida y un balance general fuerte.
- La cadena integrada de los textiles Todas las empresas en la cadena de Bio-Re son socios que han trabajado juntos durante muchos años. Tienen un compromiso mutuo y la resolución de problemas es caracterizada por la cooperación fluida. Como cabeza de la cadena, Remei AG asegura el cumplimiento de normas de calidad, la comunicación abierta y la coordinación eficiente en la cadena.

Gracias a estas fortalezas en la cadena de algodón de BioRe, los riesgos del comercio de algodón se mitigan eficazmente. Muchos bancos no reconocen esta situación. Triodos, en cambio, se especializa en el financiamiento de cadenas de exportación de productos certificados. Sus empleados reconocen las fortalezas de la cadena de algodón de BioRe, y las toman en cuenta en el cálculo de los riesgos. Es por esta razón que Triodos está dispuesto a prefinanciar la cadena de algodón sin exigir las garantías tangibles que piden los bancos locales.

Cómo se fijan los precios

En Tanzania, el precio a puerta de finca del algodón sin desmotar se establece de la siguiente manera. Antes del comienzo de la cosecha, el precio base para el correspondiente ciclo agrícola es determinado por los comerciantes de algodón

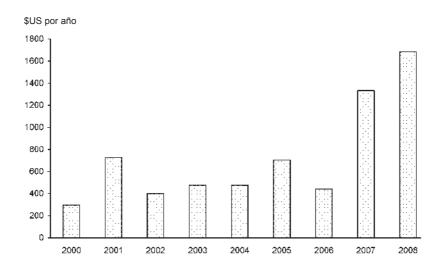


Gráfico 5.6 Ingreso económico promedio percibido por los productores que trabajan con BioRe

Cuadro 5.3 Ingresos y gastos de productores de algodón orgánico vs. algodón convencional

\$US por hectárea

	Productor de algodón orgánico (BioRe)	Productor de algodón convencional
Ingresos		
Venta de algodón sin desmotar	258,12	258,12
Precio adicional correspondiente al producto orgánico	32,40	-
Ingreso total	290,52	258,12
Gastos		
Semilla	5,00	5,00
Preparación del terreno	25,00	25,00
Deshierbe	75,00	75,00
Cosecha	32,40	32,40
Insumos	3,13	8,00
Costo total	140,53	145,40
Subvención de insumos	8,10	-
Gasto neto	132,43	145,40
Ingreso neto	158,10	112,72

en una reunión de la Junta Algodonera de Tanzania. El precio base depende de varios factores: el precio del algodón en el mercado mundial, el costo del petróleo y otros insumos, y la tasa de cambio del chelín de Tanzania frente al dólar estadounidense. Una vez establecido el precio base, se deja que opere el libre mercado. Los comerciantes compiten entre sí para comprar el algodón de los productores. En consecuencia, es normal que el precio vaya subiendo durante el ciclo. Es por ese motivo que los productores venden su algodón poco a poco, en pequeñas cantidades que les permiten contar con suficiente dinero en efectivo para cancelar sus cuentas urgentes, mientras esperan el precio más alto posible.

El precio de compra pagado por BioRe es un promedio de los precios ofrecidos por los comerciantes de la competencia en las comunidades que conforman la zona de operaciones de la empresa. De acuerdo a ley, los comerciantes de algodón sin desmotar están obligados a anunciar el precio de compra que ofrecen, en una cartelera fuera de su oficina. BioRe recopila esta información todos los días con el fin de calcular su propio precio de compra. Asimismo, la empresa ofrece un monto adicional fijo, equivalente al 15% del precio promedio del mercado en los últimos 5 años. El precio de compra promedio pagado por los comerciantes ha subido de TSh 160 por kilo en 2000 a TSh 480 en 2008, aproximadamente. El precio pagado por BioRe ha subido de TSh 180 a TSh 550, aproximadamente, en el mismo periodo.

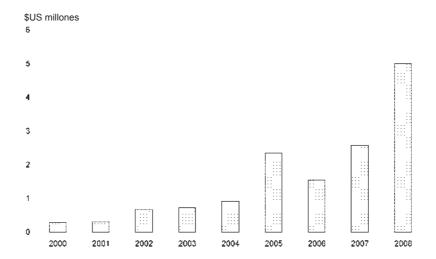


Gráfico 5.7 Volumen de negocios anual de BioRe

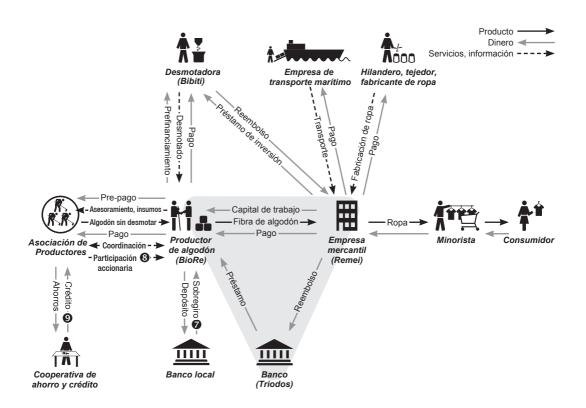


Gráfico 5.8 Estructura prevista de la cadena de valor del algodón de BioRe/Remei en el futuro

BioRe y Remei AG han adoptado la estrategia de pagar el mayor precio posible a los productores, al menor costo posible. El precio adicional correspondiente al producto orgánico y el costo de la subvención de los insumos para los productores no corren a cuenta de BioRe; Remei AG los cubre de su ganancia anual. Por lo tanto, los pagos adicionales que se realizan a los productores de BioRe no se agregan al precio de costo del algodón. ¿Por qué es inteligente este esquema? Porque, por lo general, los actores de la cadena automáticamente aumentan el valor del producto en un determinado porcentaje correspondiente a su margen de ganancia; asimismo, los impuestos se calculan a base del valor del producto en cada etapa. Mediante la "postergación" de estos costos y el pago de los mismos al final del proceso, Remei AG evita la inflación del precio del producto en cada eslabón de la cadena. De esta manera, se mantiene el precio final del producto en un nivel bajo, y por lo tanto los consumidores están más dispuestos a comprarlo.

Beneficios

Productores Los productores que trabajan con BioRe no solamente reciben un precio mayor; como productores de algodón orgánico, también evitan el costo de los insumos químicos, pero el rendimiento sigue siendo parecido al volumen que obtienen los productores de algodón convencional. En consecuencia, reciben un ingreso mayor en un 40%, en comparación con los productores convencionales (ver el Cuadro 5.3). Por otra parte, gracias a la capacitación y el asesoramiento proporcionado por BioRe, los productores han aprendido a producir con mayor eficiencia, y actualmente tienen la capacidad de producir algodón en superficies más grandes. Como resultado de todos estos factores, sus ingresos han mejorado sustancialmente (ver el Gráfico 5.6).

Según los mismos productores, ellos reciben beneficios adicionales como resultado de la relación con BioRe. En primer lugar, obtienen mayores rendimientos de sus otros cultivos. A partir del momento en que comenzaron a practicar la rotación del algodón con otros cultivos, el suelo está en mejores condiciones. El suelo tiene mayor contenido de material orgánico, el cual aumenta la capacidad de retención de la humedad en el suelo. Por lo tanto, un periodo sin lluvia no es tan fatal para estos productores como lo es para otros en el distrito. Por último, los productores liberan a su familia de muchas horas de trabajo, porque han aprendido a manejar bueyes para realizar las labores de arado y deshierbe.

Otros pobladores locales Actualmente, BioRe cuenta con 66 empleados, en su mayoría pobladores locales. Es el único empleador en el distrito de Meatu que ofrece sueldos tan atractivos y oportunidades educativas. El centro de capacitación de BioRe se está convirtiendo en una entidad de referencia a nivel regional. En momentos de gran necesidad, la empresa apoya a la comunidad local. Durante la sequía de 2006 la empresa proporcionó almuerzos a 7.000 niños escolares diariamente durante 3 meses.

BioRe BioRe ha experimentado un aumento espectacular en su volumen de negocios (ver el Gráfico 5.7). Es parte clave de una cadena que mantiene altos estándares en términos sociales, ambientales y de calidad. La cadena ha crecido notablemente, sobrepasa el rendimiento de las cadenas de valor convencionales de algodón, y genera ganancias para todos los actores.

Bibiti El contrato que tiene la planta desmotadora Bibiti con BioRe –junto con el prefinanciamiento y los préstamos que recibe– le permite operar con eficiencia y mantener un buen nivel de ganancias. Si no tuviera esta relación, lo más probable es que la planta desmotadora estaría parada.

Remei AG y sus socios en los últimos eslabones de la cadena disfrutan de un ritmo de crecimiento impresionante y sólidos márgenes de ganancia. En el transcurso de la última década, Remei AG ha reorientado toda su producción al algodón orgánico. Su volumen de negocios se ha mantenido más o menos estable en \$25 millones, pero su nivel de ganancias ha aumentado a más del triple.

Consumidores Pagando un precio no mucho mayor, los consumidores pueden comprar prendas que cumplen los requisitos de sostenibilidad más exigentes y son de más alta calidad que la ropa convencional.

Banco Triodos En BioRe, Triodos cuenta con un buen cliente. La relación comercial funciona bien. Hasta ahora no han surgido problemas con los informes, la comunicación o los pagos, así que el banco no se ve obligado a dedicar mucho tiempo o esfuerzo a la administración del préstamo. Lo más importante es que el préstamo está plenamente alineado con la misión del banco: se trata de un producto financiero que beneficia directamente a la gente y al medio ambiente, en una región en la que las necesidades son inmensas.

El futuro

BioRe y Remei AG juntos determinan el precio de exportación de la fibra de algodón de BioRe mediante un cálculo que emplea la metodología de "libros abiertos": los socios examinan los costos de producción de BioRe, y luego agregan un pequeño margen de ganancia. En 2008 el precio de exportación "libre a bordo" de BioRe era \$US 1,73 por kilo de fibra, bastante más alto que el precio de exportación promedio en Tanzania, equivalente a \$US 1,58. En otras palabras, las operaciones de BioRe todavía no han logrado ser competitivas: la empresa no sobreviviría en el caso de que Remei AG no estuviera dispuesta a pagar un precio mayor. La causa principal de los costos adicionales de BioRe es la inversión que realiza en la capacitación y la asistencia técnica para los productores. BioRe necesita encontrar la forma de reducir sus costos y producir algodón a un precio plenamente competitivo. Para lograr este objetivo, BioRe está implementando una estrategia que comprende los siguientes elementos (ver el Gráfico 5.8):

Profundizar la participación de bancos locales El préstamo de Triodos es muy atractivo. No obstante, sigue siendo conveniente desarrollar una relación

más consolidada con los bancos locales. Para BioRe, un requisito importante es la posibilidad de conseguir una cuenta de sobregiro en un banco local, de la cual BioRe podría retirar pequeños montos de crédito de corto plazo, por ejemplo cuando un cliente se atrasa con el pago (② en el Gráfico 5.8). Otro tema es la necesidad de buscar una mejor forma de pagar a los productores. En vez de pagarles en efectivo, para BioRe sería preferible transferir el dinero a una cuenta bancaria a nombre del productor.

Crear asociaciones de productores BioRe desea organizar a los productores en grupos, los cuales podrían ayudar a distribuir la semilla y los insumos, acopiar e inspeccionar el algodón, y realizar una entrega conjunta del producto a BioRe. Asimismo, los grupos podrían encargarse de realizar las actividades de capacitación. En el largo plazo, los grupos se podrían convertir en accionistas de BioRe. En el caso del socio de Remei AG en India, este esquema ya está establecido (**8** en el Gráfico 5.8).

Crear cooperativas de ahorro y crédito Mediante el establecimiento de cooperativas de ahorro y crédito, los productores podrían proporcionar algunos de los servicios financieros que ellos mismos necesitan. Por ejemplo, podrían ahorrar un monto pequeño cada semana, y luego prestar ese dinero a los miembros de la cooperativa. Los productores podrían invertir los recursos de estos préstamos en la producción de algodón, o bien destinarlos para otros fines (**9** en el Gráfico 5.8).

BioRe ha aprendido que toma tiempo construir una empresa exitosa. Después de 14 años, la empresa todavía no está en una situación estable. Para cumplir sus normas exigentes, la empresa ha invertido muchos recursos en la capacitación de los productores y de sus propios empleados, y en el desarrollo de un sistema interno de inspección. En consecuencia, sus gastos generales representan una carga pesada. Ya es hora de reducir los gastos generales mediante el empoderamiento de los productores, a fin de que ellos mismos asuman mayores responsabilidades.

Mayor información

Niranjan Pattni, Director Ejecutivo, BioRe Tanzania Ltd., niranjan.pattni@biore-tanzania.com

www.remei.ch
www.coop.ch/naturaline
www.triodos.com

Reducción de la pobreza a través del fortalecimiento de la cadena de la hoja de sal en India



En India, las bodas son eventos masivos. Cientos de personas que quieren expresar sus buenos deseos vienen a presentar regalos a los novios. Por supuesto, hay que servir comida a todos los invitados. Entre bastidores, un pequeño ejército de cocineros/as prepara plato tras plato de comida. Pero ¿en qué se la puede servir? Pocos domicilios u hoteles cuentan con suficiente vajilla para servir a tantas personas al mismo tiempo.

La respuesta es usar platos y tazas desechables. A diferencia de los productos similares fabricados de plástico o papel revestido en los países occidentales, en India se encuentra platos y tazas elaborados de hojas. Son baratos, desechables y biodegradables. Aparte de las bodas, se utilizan también en fiestas y ceremonias y para hacer ofrendas a los dioses hindúes.

Estas tazas y platos se fabrican de las hojas del árbol de sal (Shorea robusta), un

árbol maderable alto que se encuentra en abundancia en el oriente y el centro de India. El tamaño de las hojas ovaladas varía de 10 a 25 cm de largo y de 5 a 15 cm de ancho. Las hojas individuales son demasiado pequeñas para sostener más que un bocadito, y por lo tanto hay que coserlas unas a otras y luego prensarlas para moldear un plato rígido o una taza hermética.

Si bien estos productos son usados por algunos de los habitantes más ricos de India, son fabricados por personas que se encuentran entre los sectores más pobres del país: las mujeres indígenas de los estados de Orissa, Bengal Occidental y Jarkhand (ver el



Gráfico 5.9 Ubicación de la industria de la hoja de sal en India



Gráfico 5.10 Etapas en la cadena productiva de la hoja de sal

Gráfico 5.9). En estas regiones, la recolección de las hojas y la fabricación de platos y tazas constituyen una de las principales fuentes de ingresos para miles de habitantes del bosque y cientos de intermediarios. Más de la mitad de los ingresos económicos de muchas familias indígenas proviene de la recolección y venta de hojas de sal. Si bien existen pocas cifras sobre la cantidad de hojas recolectadas y vendidas cada año, un cálculo aproximado indica que –en Orissa únicamente– el comercio de platos y tazas de la hoja de sal alcanza el valor de \$US 200 millones en ventas al por mayor.

En el distrito de Mayurbhanj, existe un gran conglomerado de recolectores, procesadores e intermediarios de la hoja de sal, la mayoría ubicados en el capital de distrito, Baripada, y sus alrededores. ONUDI, una agencia de las Naciones Unidas dedicada al ámbito del desarrollo industrial, empezó a trabajar en el distrito de Mayurbhanj en 2006, como parte de su Programa de Desarrollo de Conglomerados Productivos. Este programa tenía el objetivo de reducir la pobreza mediante el fortalecimiento de la cadena de valor de la hoja de sal. El programa benefició a aproximadamente 10.000 hogares en 25 comunidades ubicadas en un área de 10.000 hectáreas de bosque.

Producto ·

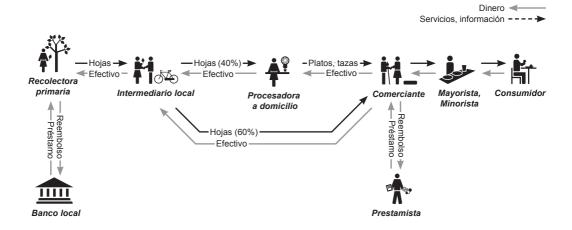


Gráfico 5.11 La cadena tradicional de la hoja de sal

La cadena de valor de la hoja de sal

Los Gráficos 5.10 y 5.11 muestran las etapas y los actores principales de la cadena de la hoja de sal.

Recolectoras La mayoría de las recolectoras son mujeres indígenas. Ellas recolectan hojas de sal en el bosque, durante unos ocho meses del año. Secan las hojas y las cosen para producir *dwipatris* (hojas gemelas) o *khalis* (platos rústicos). Las hojas cosidas constituyen la materia prima para fabricar platos y tazas de la hoja de sal. Las mujeres hacen bultos de hojas cosidas y los venden a intermediarios locales. Ganan entre 24 y 30 centavos de dólar estadounidense por día. Este ingreso apenas les alcanza para sobrevivir; además, es un ingreso estacional. Durante la época baja entre septiembre y enero, cuando las hojas escasean, la vida se vuelve todavía más dura. Las recolectoras no tienen ahorros. En la temporada baja, buscan trabajo como jornaleras agrícolas, recolectan tubérculos comestibles del bosque, o buscan otras fuentes de ingresos.

Intermediarios locales Los intermediarios, también denominados "bicicleteros", son hombres que van casa por casa comprando las hojas cosidas de las recolectoras, a quienes pagan en efectivo. Venden bultos de hojas en el mercado local o directamente a las procesadoras que las convierten en tazas y platos. Los intermediarios no son indígenas de la zona. Generalmente viven en los pueblos cercanos. Perciben mayores ingresos que las recolectoras, ganando entre 90 y 100 dólares por mes. El comercio de las hojas solo ocupa parte de su tiempo; muchos manejan pequeños negocios, como por ejemplo tiendas de abarrotes, que representan fuentes de ingresos adicionales para ellos.

Procesadoras Las procesadoras son mujeres que trabajan a domicilio fabricando tazas y platos de las hojas. A veces sus hijas adolescentes se quedan en casa para ayudar con el trabajo. Las procesadoras manejan una o dos máquinas prensadoras eléctricas. Compran las hojas cosidas de los intermediarios o en el

mercado local, prensan las hojas y las venden a los comerciantes. El capital de trabajo que tienen las procesadoras es mínimo: apenas lo suficiente para comprar las hojas. Si sus familiares les ayudan con el trabajo, su ingreso mensual está alrededor de 20 a 30 dólares. Para la mayoría de las procesadoras, las hojas son su principal fuente de ingresos. Gran parte de las procesadoras viven alrededor de la ciudad intermedia de Betnoti, uno de los centros más importantes de India en el comercio de tazas y platos de la hoja de sal.

Comerciantes Los comerciantes son hombres que compran los platos y tazas de las procesadoras. Algunos de ellos trabajan también como procesadores. Cuentan con una licencia para operar como comerciantes de la hoja de sal y un permiso de transporte para llevar el producto terminado a los mayoristas y minoristas. Los comerciantes más grandes tienen acceso directo a mercados externos y cuentan con sus propias oficinas y depósitos para almacenar el producto terminado. El volumen de negocios de un procesador-comerciante alcanza un promedio anual de entre \$US 20.000 y \$US 30.000.

Problemas en la cadena

Recolectoras

Crédito inapropiado Los bancos locales están bajo presión para cumplir las metas de desembolso de créditos fijadas por el gobierno. Por lo tanto, estos bancos tienen la tendencia de ofrecer préstamos demasiado grandes que los prestatarios no pueden manejar. Este sistema conduce al fraude y a una morosidad masiva, sobre todo en zonas como Mayurbhank, donde los habitantes indígenas tienen bajos niveles de educación formal y los bancos les presionan a aceptar préstamos de mil dólares o más. A veces, ni siquiera se dan cuenta de que se han convertido en prestatarios: aceptan el préstamo como si fuera un regalo.

En los años 1990, promotores comunitarios de salud animaron a las mujeres a formar grupos de auto-ayuda de hasta veinte miembros, y a comenzar a ahorrar en forma regular. Las mujeres abrieron cuentas para el grupo en un banco local y comenzaron a prestar pequeños montos de los ahorros del grupo a las socias del mismo. Si el grupo logra hacer esto sin problemas durante unos 6 meses, el banco le puede ofrecer un préstamo. De esta manera, el grupo cuenta con un fondo más grande de recursos que puede prestar a sus miembros. Hasta el 2009, se habían formado unos 3 millones de estos grupos en India, con 45 millones de socias aproximadamente. Muchos grupos habían acumulado fondos que alcanzaban a varios miles de dólares. Lamentablemente, este programa también ha comenzado a orientarse por el cumplimiento de metas. Los bancos han presionado a los grupos de auto-ayuda a aceptar préstamos con el fin de alcanzar sus propias metas de concesión de crédito, atrapando a los prestatarios en el endeudamiento.

Uso inapropiado del crédito En muchos casos, las recolectoras manejan mal los recursos que reciben en calidad de crédito. Supuestamente, estos préstamos

se deben destinar a la inversión en hojas de sal, hierba *sabai* (para fabricar cuerdas), producción avícola o pecuaria, u otros emprendimientos económicos, pero las prestatarias no tienen las capacidades ni los materiales necesarios para hacerlo adecuadamente. En vez de invertir los recursos del crédito en actividades productivas, muchas mujeres los destinan al consumo; a veces gastan montos grandes en alimentos y vestimenta para las fiestas tradicionales, o bien en alcohol.

Falta de conocimientos empresariales Por otra parte, las recolectoras no cuentan con los conocimientos necesarios para poder administrar bien sus préstamos, como por ejemplo la contabilidad y la planificación de negocios. A diferencia de algunas entidades financieras, que proporcionan servicios de acompañamiento junto con el préstamo, los programas de crédito financiados por el gobierno no brindan servicios adicionales a los prestatarios. El resultado es que la mayoría de las recolectoras incumplen el pago del préstamo.

Con frecuencia, las recolectoras no entienden a cabalidad lo que significa el incumplimiento, y tampoco sienten las consecuencias en carne propia. No cuentan con activos susceptibles de ser tomados por el banco. Por su parte, los banqueros simplemente borran las deudas incobrables de sus libros mediante la concesión de un nuevo préstamo por un monto mayor, el cual sirve para pagar la anterior deuda y proporcionar unos cuantos recursos adicionales a las recolectoras.

Menor disponibilidad de hojas de sal En la mayoría de las comunidades, las recolectoras no pueden recoger suficiente cantidad de hojas debido a la tala ilegal de árboles y las prácticas de cosecha insostenibles.

Falta de información sobre el mercado Las recolectoras no tienen acceso a los mercados ni a la información comercial. Los intermediarios locales se aprovechan de esta situación: pagan precios menores a los del mercado y no comparten información sobre las condiciones del mercado con las recolectoras.

Procesadoras

Falta de acceso al crédito A diferencia de las recolectoras, las procesadoras tienen el problema contrario: la imposibilidad de conseguir suficiente capital de trabajo para fortalecer su negocio. A los bancos no les interesa proporcionar financiamiento a ellas porque no tienen tierras, no pueden ofrecer garantías y no cuentan con la documentación requerida para respaldar un préstamo, como por ejemplo estados financieros. Las políticas gubernamentales no les consideran un grupo meta, y por lo tanto no pueden acceder a créditos de los bancos estatales.

Baja productividad debido a tecnologías anticuadas Ante la falta de capital de trabajo, las procesadoras se ven obligadas a seguir usando máquinas prensadoras antiguas. Estas máquinas son peligrosas: las procesadoras se quejan de dolores crónicos en las piernas y descargas eléctricas. Además, las máquinas son ineficientes en el uso de energía: desperdician una gran cantidad de calor. Las fluctuaciones en el voltaje y la temperatura afectan la calidad de los platos y tazas prensados. Con frecuencia, las máquinas dejan de funcionar, causando la

pérdida de varios días de trabajo mientras las procesadoras esperan el arreglo de la máquina.

Disminución de ingresos en la época baja Hay una fluctuación enorme en el precio de la materia prima (hojas de sal cosidas). Durante la temporada baja, cuando la hoja de sal está escasa, el precio de las hojas cosidas sube -hasta en un 30 o 35 por ciento- y al mismo tiempo deteriora la calidad. Para las procesadoras, es una época difícil. A veces trabajan a pérdida -apenas logran cubrir el costo de la materia prima, pero no el costo de su mano de obra- simplemente para mantener su relación con los comerciantes. A veces incluso se ven obligadas a parar la producción. En la época alta, los grandes comerciantes que cuentan con suficiente capacidad de almacenaje amontonan las hojas de sal cosidas y las guardan para la época baja. Si las procesadoras de menor escala tuvieran algo de capital de trabajo, podrían hacer lo mismo, y de esa manera mantendrían sus márgenes de ganancia más estables.

Comerciantes

Falta de acceso al crédito Al igual que las procesadoras, los comerciantes no tienen acceso a préstamos del banco. Por lo general, son muy dependientes del crédito informal, como por ejemplo préstamos de comerciantes más grandes y prestamistas, quienes cobran altas tasas de interés. Ante la falta de capital de trabajo, los comerciantes no pueden expandir ni mejorar su negocio, lo cual tiene impactos hacia abajo en todo el resto de la cadena.

Competencia de productos sucedáneos Los comerciantes no han realizado innovaciones; tampoco hacen el esfuerzo de buscar formas de mejorar los productos o hacer crecer su negocio. A medida que los platos de la hoja de sal enfrentan mayor competencia de sucedáneos más baratos fabricados de plástico y papel, los ingresos de los comerciantes van disminuyendo. Sin embargo, al mismo tiempo la demanda creciente de productos que no dañan el medio ambiente ofrece nuevas oportunidades para productos fabricados de hojas biodegradables.

Innovaciones que fortalecen la cadena

El programa de la ONUDI se lanzó en enero 2006 y trabajó con 9.000 recolectoras, 200 procesadoras y 30 comerciantes, aproximadamente. El programa no incluyó a los intermediarios locales, quienes recibían ingresos de otras fuentes y por lo tanto eran menos vulnerables. El programa implantó varias innovaciones financieras, sociales y ambientales en distintos eslabones de la cadena de valor.

Innovaciones financieras

Recolectoras de base

Capacitación sobre el manejo del crédito y la administración empresarial La ONUDI asesoró a los grupos de auto-ayuda en buenas prácticas financieras, incluyendo el ahorro, los préstamos internos (mediante los cuales el grupo presta dinero a sus propios miembros) y la administración financiera (ver el Recuadro 5.2).

Por otra parte, la ONUDI capacitó a su propio personal de campo (responsable de fomentar conglomerados de microempresas) y a los promotores comunitarios de salud para asesorar a los grupos de auto-ayuda. Ellos ofrecieron servicios de apoyo como la capacitación y el fortalecimiento de capacidades en temas de registros financieros, contabilidad y elaboración de planes de negocios, con el objetivo de garantizar que los grupos invirtieran sus ahorros y créditos en actividades empresariales y no en el consumo. Estas acciones de acompañamiento continuaron durante un año. Luego de ese periodo, los grupos de auto-ayuda empezaron a ahorrar y a realizar préstamos internos en forma regular.

Otra de las acciones del programa de la ONUDI fue la presentación de una obra de teatro denominada *Das Kati*. En esta obra, los actores demostraron a los comunarios las consecuencias de recibir demasiado crédito e incumplir el pago de un préstamo. El programa llevó a 300 recolectoras a visitar grupos de autoayuda exitosos fuera del distrito para poder aprender de ellos.

Recuadro 5.2 El grupo de auto-ayuda de Dumapada devuelve su préstamo no utilizado al banco

En 2007, el grupo de auto-ayuda de la comunidad de Dumapada solicitó un nuevo préstamo del banco. En noviembre del mismo año el grupo recibió \$US 600 del banco rural regional Baitarni Grameen y repartió el dinero en montos iguales entre las socias del grupo. La ONUDI realizó una reunión con el grupo para ver cómo iba a utilizar los recursos del préstamo. Cuando la ONUDI preguntó a las prestatarias cuál era el propósito del préstamo, la mayoría no sabía. Algunas respondieron que pensaban guardar el dinero en su cuenta de ahorros porque no tenían un plan de negocios.

Fue en ese momento que la ONUDI decidió ofrecer servicios de orientación financiera al grupo, para ayudar a las socias a elaborar un plan de negocios y destinar los recursos del préstamo a actividades productivas. Se realizó un curso de capacitación de media jornada sobre planes de negocios y administración financiera, para capacitar a las socias a determinar el monto que necesitaban prestar, el mejor uso de los recursos del préstamo y un plan de amortización. Después de la capacitación, las socias se dieron cuenta de que el préstamo que habían recibido del banco era mayor de lo que necesitaban y que no podían utilizar semejante monto. Tomaron la decisión de repartir la suma de \$US 400 entre las socias, y luego devolver el saldo al banco.

Todas las socias invirtieron los recursos del préstamo en su negocio de la hoja de sal, y formularon un cronograma de amortización para terminar de pagar su deuda en diez meses. Cinco meses más tarde, ya estaban cumpliendo el pago de las cuotas a tiempo y sus ganancias del negocio habían subido.

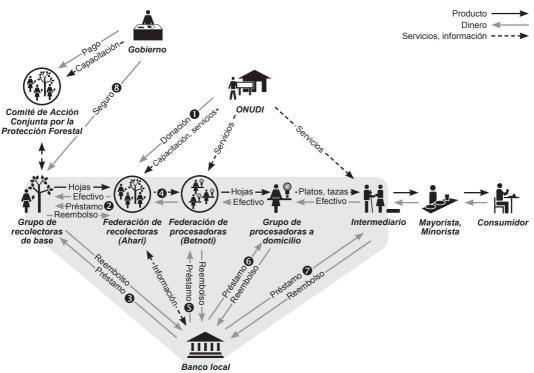


Gráfico 5.12 La cadena de valor de la hoja de sal después de la intervención de la ONUDI

Préstamos de la Federación Se conformó una federación de seis grupos de auto-ayuda, denominada la Federación Ahari, con el fin de mejorar la administración crediticia entre las recolectoras. Cada grupo de auto-ayuda aportó unos 40 dólares a un fondo común, demostrando de esa manera su compromiso con la acción conjunta. El fondo total de \$240 permitió a la Federación conseguir la donación de un monto equivalente de la ONUDI (**1** en el Gráfico 5.12).

La Federación emplea este capital para otorgar pequeños préstamos de corto plazo a los grupos de auto-ayuda que son sus miembros (② en el Gráfico 5.12). Estos préstamos de corto plazo permiten a las recolectoras acumular hojas y esperar hasta que el precio de mercado haya subido para venderlas. Antes, no tenían esa opción: a pesar del bajo precio, estaban obligadas a vender las hojas para poder cubrir sus gastos del día a día. Ahora, las mujeres pueden incrementar sus ganancias y poco a poco ir aumentando sus ingresos y sus ahorros.

Los grupos acceden al crédito en función de su plan de negocios elaborado a través de las acciones de capacitación del programa de la ONUDI. Los préstamos se adecúan a las necesidades crediticias reales –que implican montos pequeños—y a los plazos requeridos, que generalmente son periodos cortos. En el caso de los préstamos otorgados por la Federación a sus miembros, la tasa de interés es el 2% para un máximo de siete días; entre 8 y 15 días, el 3%; y entre 16 y 30 días, el 5%. Si demoran más de 30 días, la Federación cobra una multa. Si bien estas tasas de interés son altas, son fijadas por los mismos grupos de auto-ayuda, y

las ganancias corresponden a la Federación en lugar de un banco. Los grupos participan en este modelo crediticio: respaldan las solicitudes que presentan sus socias para recibir un préstamo y presionan a sus compañeras para lograr que paguen a tiempo. El Cuadro 5.4 presenta esta modalidad crediticia en detalle.

Este modelo crediticio ha funcionado bien desde el principio, ya que los pagos mensuales a la Federación se realizaban a tiempo. El modelo ha servido como ejemplo para demostrar a los bancos que sí es posible otorgar préstamos a las recolectoras con un nivel de riesgo razonable.

Préstamos bancarios La ONUDI sensibilizó a los bancos respecto a las necesidades crediticias de las recolectoras y el funcionamiento de la cadena. Menos de un año después del comienzo del programa de la ONUDI, y luego de haber comprobado el éxito del modelo de préstamos de la Federación, los bancos se dieron cuenta que las recolectoras necesitan pequeños montos de crédito por periodos cortos: entre 10 y 20 dólares por seis meses como máximo. En base a estos resultados, los bancos comenzaron a proporcionar financiamiento a las recolectoras a través de los grupos de auto-ayuda (3). Se trata de préstamos productivos, destinados a permitir que las recolectoras fortalezcan su negocio de la hoja de sal y al mismo tiempo desarrollen un medio de vida alternativo durante la temporada baja cuando la hoja se vuelve escasa. El Sabai, una especie de hierba que se utiliza para fabricar cuerdas, es otro producto forestal que se encuentra en la región y que podría servir para este fin. Sin embargo, las recolectoras necesitaban capital para invertir en la transformación del Sabai. Siguiendo el modelo crediticio de la Federación Ahari, el monto del préstamo y el cronograma de amortización se determinan en función del plan de negocios de los grupos de auto-ayuda.

Acceso a información sobre el mercado Antes, las recolectoras eran totalmente dependientes de los intermediarios locales para vender su producto a las procesadoras. No tenían acceso a los mercados ni a la información comercial. Los intermediarios se aprovechaban de esta situación, pagándoles precios menores a los del mercado. La ONUDI llevó a las recolectoras a visitar los mercados para aprender cómo funcionan y cómo conseguir información del mercado –sobre el precio de mercado actual de la hoja de sal, por ejemplo– en forma permanente. La Federación Ahari estableció un centro de información y comunicación en sus oficinas. Las recolectoras pueden recurrir al centro para conseguir información sobre el mercado. Asimismo, el centro les permite hacer llamadas para comunicarse directamente con los comerciantes y procesadoras, a fin de coordinar la venta de su producto.

Integración de la cadena de valor Los grupos de auto-ayuda solicitaron su licencia para comercializar las hojas de sal. La licencia es un requisito implantado por el gobierno, debido a la sobre-explotación del bosque. Las recolectoras traen sus hojas a la Federación Ahari; la Federación las vende a una federación de procesadoras, la cual a su vez las vende a las procesadoras (4). Mediante esta modalidad se excluye a los intermediarios locales, y por lo tanto se aumentan los márgenes de ganancia de las recolectoras y procesadoras.

Antes, las recolectoras ganaban unas 12 rupias (\$US 0,24) por cada bulto de hojas que vendían a los intermediarios (las recolectoras producen un bulto por día, aproximadamente), mientras que el intermediario lo vendía a una procesadora por 23 o hasta 25 rupias. En el nuevo sistema, la federación de procesadoras paga 19 rupias por bulto a la federación de recolectoras. La federación de recolectoras retiene su ganancia de Rs 2 y entrega Rs 17 al grupo de recolectoras; el grupo de recolectoras se queda con Rs 2 y entrega Rs 15 a las recolectoras. Actualmente, las federaciones cumplen las funciones de intermediarios solidarios y reinvierten sus ganancias en la misma federación. Las procesadoras pagan entre 3 y 5 rupias menos por bulto, mientras que las recolectoras ganan 2 rupias adicionales por bulto.

Préstamos de emergencia La Federación Ahari ha comenzado a ofrecer préstamos de emergencia para gastos imprevistos, como por ejemplo en el caso de una enfermedad. La Federación mantiene dinero en efectivo en sus oficinas para poder desembolsar los préstamos de emergencia inmediatamente. La prestataria tiene diez días plazo para pagar la deuda sin interés; vencido el plazo, se cobra interés. La tasa de interés es la misma que aplica a los otros préstamos de la Federación a sus miembros.

Procesadoras

A fin de solucionar los distintos problemas que afectan a las procesadoras, se conformó una federación de grupos de auto-ayuda de procesadoras que trabajan a domicilio, cerca de Betnoti. De una manera parecida a la Federación Ahari de recolectoras, las socias de la Federación Betnoti comenzaron a ahorrar dinero cada mes y a proporcionar préstamos internos.

Financiamiento de ambientes de producción Empleando sus ahorros, y con el apoyo de una organización local que se llama Gram Swaraj, la Federación Betnoti construyó varios ambientes: un depósito para las hojas de sal, una sala de reuniones y un ambiente de trabajo común para procesar las hojas. El monto total de la inversión alcanzó a tres mil dólares, de los cuales \$US 2.000 correspondieron a una donación de Gram Swaraj. Además, una donación de \$US 1.100 proveniente de la Fundación para Conglomerados de MiPyMEs (una ONG que promueve empresas pequeñas y medianas) fue utilizada por la Federación para comprar una nueva máquina prensadora. Cuatro procesadoras pueden usar la nueva máquina al mismo tiempo y generar ganancias de cinco a diez dólares por día. Por otra parte, los ambientes de la Federación sirven para reuniones y eventos de capacitación. Se ha realizado demostraciones de la nueva tecnología de procesamiento, y las procesadoras han aprendido formas de mejorar su productividad, reducir sus costos, conservar la energía y fabricar nuevos productos de las hojas de sal.

Préstamos bancarios La ONUDI realizó talleres con banqueros para explicar el funcionamiento de la cadena de valor y las oportunidades y fortalezas que tiene. Luego, la Fundación Betnoti se acercó a un banco y consiguió un présta-

mo de contraparte, asegurado con los ahorros de la Federación (**9** en el Gráfico 5.12). Los recursos del préstamo se emplearon para comprar hojas de sal de la Federación Ahari de recolectoras durante la época alta. Las hojas se almacenaron en el depósito de la Federación Betnoti para luego venderlas a las procesadoras en la época baja, a precios competitivos.

En el intento de conseguir crédito de inversión para adquirir nueva tecnología, se invitó a los bancos a examinar las fortalezas del negocio del prensado de hojas. Adicionalmente, los bancos requerían información sobre el mercado, y preguntaron a los comerciantes para averiguar si esta tecnología ayudaría a lograr un mejor producto. Convencidos de que iba a ser una inversión acertada, los bancos comenzaron a prestar dinero a las procesadoras para modernizar sus máquinas prensadoras (**6** en el Gráfico 5.12). La incorporación de un termostato con corte automático mejoró mucho la máquina porque ayudó a evitar el sobrecalentamiento, reducir el consumo de energía y mejorar la seguridad. Mientras que la máquina tradicional consumía 2,2 unidades de energía en tres horas, la máquina prensadora mejorada consume apenas 1,2 unidades, equivalente a una reducción del 40% en el consumo de energía. Entre otras tecnologías que mejoraron la máquina, se incorporó un mejor filo para cortar las hojas y una palanca prensadora que disminuyó bastante el esfuerzo físico que las procesadoras tenían que realizar.

Desarrollo de nuevos productos Con el fin de reducir el consumo de hojas y la sobre-explotación del bosque, la ONUDI comenzó a incentivar a las procesadoras y comerciantes a desarrollar nuevos productos. A un comerciante se le ocurrió la idea de usar papel satinado en la capa inferior de las tazas de la hoja de sal, en vez de dos capas de hojas. Para las procesadoras, esta innovación significó varias ventajas: los costos de transporte bajaron y el papel era más fácil de conseguir que las hojas. A los consumidores también les gustaron las tazas "híbridas" porque son más fuertes y resistentes al agua. Actualmente, el precio de mercado que obtienen estas tazas es mayor que el precio de las tazas tradicionales de la hoja de sal. Con el fin de incrementar el volumen de producción, se capacitó a las procesadoras a fabricar platos de papel adaptados a las especificaciones proporcionadas por el comerciante. La Federación Betnoti tiene el objetivo de incorporar a todas las procesadoras en esta iniciativa.

Comerciantes

Acceso a préstamos Una de las principales razones por las cuales los bancos se negaban a otorgar préstamos a los comerciantes era la falta de información financiera (registros oficiales como el balance general y el estado de ingresos). Al principio, los comerciantes desconfiaban y no querían divulgar su volumen de negocios. La ONUDI organizó reuniones con los banqueros, llevó a los comerciantes en visitas de aprendizaje, y ayudó a los comerciantes a recopilar datos financieros básicos. Con esos datos, los banqueros tenían la posibilidad de valorar el negocio y otorgarles un préstamo. Gracias a esto, los bancos adquirieron la confianza suficiente para empezar a otorgar préstamos personales de \$US 1.000

a \$US 3.000 a los comerciantes (en el Gráfico 5.12). Dos comerciantes decidieron seguir las recomendaciones y empezaron a recibir sus pagos de minoristas y mayoristas a través de banco; de esta manera, el banco tiene un registro de sus transacciones. Otros comerciantes se enteraron de los resultados exitosos, y actualmente 35 comerciantes aplican este nuevo enfoque empresarial.

Innovaciones sociales y ambientales

La generación de mayores ingresos en el distrito de Mayurbhanj no fue simplemente el resultado de cambios en el ámbito financiero, como el logro del acceso al crédito. Las iniciativas sociales y ambientales promovidas por la ONUDI también fueron fundamentales para crear un entorno en el cual los préstamos y el crédito pudieron funcionar exitosamente.

Seguros Actualmente, las recolectoras, las procesadoras y los comerciantes pueden acceder a un seguro contra accidentes personales. Una entidad gubernamental desarrolló el sistema del seguro con la ayuda de la ONUDI (3 en el Gráfico 5.12). La prima para recolectoras es 15 rupias (\$US 0,30) por año, y el beneficio máximo en el caso de un accidente asciende a \$US 500. Para las procesadoras la prima es \$US 2 y el beneficio máximo \$US 2.000. Se realizaron "jornadas de seguros" en las comunidades para informar a la población acerca del programa de seguros y animarles a sacar una póliza.

Capacitación en temas de salud Gran parte de la población de la zona sufre problemas de salud, y el índice de abandono escolar es muy alto. Los grupos de auto-ayuda comenzaron a informar a la población acerca de los servicios de salud, educación y seguros disponibles. Empezaron a ayudar y asesorar a la gente respecto a la higiene personal, establecieron huertos para permitir que las familias cultivaran plantas medicinales, y concientizaron a los padres de familia acerca de la importancia de inscribir a sus hijos en la escuela. Asimismo, a veces sirven almuerzo en las escuelas y apoyan a los niños con sus estudios.

Conservación del bosque La conservación forestal es indispensable para la sostenibilidad de la cadena de valor de la hoja de sal. Hay escasez de tierra apta para la agricultura en el distrito de Mayurbhanj, y existe mucha presión sobre el bosque como fuente de ingresos: se cortan los árboles para combustible y se desmonta el bosque para cultivar la hierba *sabai*. Un intento anterior de concientizar a la población acerca de la conservación forestal y controlar la tala ilegal de árboles, llevado adelante por el Comité de Acción Conjunta por la Protección Forestal, había fracasado. Pero en el marco del programa de la ONUDI, se resucitó este Comité, junto con una reorganización que llevó a la incorporación de 40 mujeres y 96 jóvenes. Un programa de concientización acerca de la protección forestal se realizó en 95 comunidades, y las recolectoras fueron capacitadas para practicar técnicas de cosecha sostenibles. Con el fin de reducir la tala ilegal de árboles, se formó un equipo de patrulla, financiado por los aportes de un monto fijo que realizan las 95 comunidades participantes.

Cuadro 5.4 Servicios financieros en la cadena de la hoja de sal en India

		Préstamo de la Federa- ción Ahari a recolecto- ras individuales (② en el Gráfico 5.12)	Préstamo del banco a la Federación Betnoti y las procesadoras (⊕)	Préstamo del banco a grupos de auto-ayuda de recolectoras y pro- cesadoras (❸ y ❻)			
Flujo del producto y flujo financiero							
→ ☆	Propósito	Microcrédito de corto plazo	Compra de materia prima y máquinas	Préstamo			
10 G 20	Monto	Préstamos concedidos a individuos Cartera total: \$US 1.200	Nada en efectivo Materia prima, máquinas y otros insumos Cartera total: \$US 1.500	Cartera total: \$US 94.530			
Jan Mar	Plazo	De 7 a 30 días	6 meses	Mínimo 1 año			
%	Tasa de interés	2% (hasta 7 días) 3% (entre 8 y 15 días) 5% (entre 16 y 30 días)	1% para materia prima 7% para máquinas	11%			
E.M.	Costos de transacción	1%	<1%	2%			
		Gestión d	le riesgos				
	Garantías del préstamo	Presión por parte de las compañeras	La máquina prensadora como garantía Documento legal que establece los términos y condiciones	No			
	Responsabi- lidad	Compartida entre la prestataria y el grupo de auto-ayuda	Individual	Grupos de auto-ayuda			
Flujos de información							
<u> </u>	Información requerida para solicitar el préstamo	Carta de solicitud re-enviada por el grupo de auto-ayuda con su recomendación	Solicitud Ser socia de la federación	Cuenta bancaria Ahorros Libros y registros de contabilidad Actas de reuniones del grupo durante seis meses como mínimo			

Articulación de los bancos con la cadena de la hoja de sal

En el pasado, había una disonancia total entre la cadena de valor de la hoja de sal y el sistema financiero. Las recolectoras recibieron préstamos demasiado grandes y cayeron en el endeudamiento profundo porque no pudieron pagar. Mientras tanto, los comerciantes y procesadoras no tenían acceso al crédito bancario, y por lo tanto no podían invertir en sus negocios. Ahora, después de la intervención, los actores de la cadena de la hoja de sal son clientes de los bancos. El programa de la ONUDI estableció dos triángulos de financiamiento de la cadena de valor:

- Recolectoras Federación Ahari banco Las recolectoras están organizadas y capacitadas en la planificación empresarial y la administración financiera. Están informadas de las tendencias en el mercado y han acumulado activos mediante el ahorro regular. En otras palabras, las recolectoras se han convertido en empresarias informadas y por lo tanto en clientes atractivas para los bancos. Los bancos les proporcionan capital de trabajo en función de sus necesidades.
- Procesadoras Federación Betnoti banco Las procesadoras también se organizaron y fortalecieron sus capacidades empresariales. Empezaron a ahorrar en forma regular y, con sus ahorros como respaldo, han obtenido préstamos bancarios que les sirven como capital de trabajo. Han aprendido a presentar sus planes empresariales al banco y a conseguir créditos de inversión para comprar nuevos equipos. Con estos créditos de inversión, ellas pueden innovar y expandir sus negocios.

Por otra parte, los bancos comenzaron a proporcionar recursos financieros a algunos comerciantes. Dos factores contribuyeron a lograr este resultado. Primero, los comerciantes han aplicado métodos de contabilidad financiera más formales y por lo tanto pueden presentar datos confiables al banco. Segundo, los bancos han aprendido el funcionamiento de la cadena de valor de la hoja de sal y han desarrollado mayor confianza en la posibilidad de recuperar los recursos prestados al sector.

El Cuadro 5.5 presenta los riesgos implicados en la otorgación de crédito a la cadena de valor de la hoja de sal. Varios riesgos se han reducido gracias a la intervención de la ONUDI. Las principales estrategias de mitigación de riesgos han sido la capacitación en temas financieros, la implantación del ahorro regular y la organización de los actores de la cadena.

Beneficios

Recolectoras Al inicio del programa, las recolectoras ganaban aproximadamente \$US 0,30 por día, equivalente a \$US 10 por mes. A través de la venta directa a la Federación, en vez de emplear los servicios de los intermediarios locales, han logrado aumentar sus ingresos mensuales a \$US 14.

Aprovechando los créditos productivos de los bancos, algunas recolectoras han podido comprar una máquina procesadora. En consecuencia, han visto un aumento de entre \$US 200 y \$US 300 en su ingreso promedio mensual. Además, la máquina les permite trabajar todo el año, no solamente en la época alta.

Actualmente, los grupos de auto-ayuda de las recolectoras se reúnen con regularidad; las socias han adoptado un código de conducta y lo cumplen disciplinadamente. 300 grupos están practicando el ahorro colectivo, 133 han empezado a otorgar préstamos internos y 30 han negociado con el banco para conseguir préstamos que responden a sus necesidades.

400 socias de los grupos de auto-ayuda están usando sus préstamos para financiar actividades empresariales en vez del consumo. 240 socias han invertido los recursos de los préstamos internos del grupo en sus actividades empresariales.

Procesadoras El ingreso mensual de las procesadoras ha aumentado de \$US 12 a aproximadamente \$US 35-40 en la época alta. El incremento fue el resultado del almacenamiento de la materia prima, el mejoramiento de las tecnologías procesadoras y la introducción del papel como materia prima.

La Federación Betnoti está apoyando a las procesadoras mediante el acceso a materia prima durante la época baja. Les otorga préstamos para que instalen mejores tecnologías y artefactos que ahorran la energía. Asimismo, la Federación constituye una fuente de empleo para muchas personas. 120 procesadoras son beneficiarias directas de esta iniciativa.

Comerciantes Treinta comerciantes consiguieron préstamos de los bancos y ampliaron el alcance de sus actividades empresariales. Además, se han beneficiado indirectamente de las tecnologías mejoradas que resultaron en un mejor producto. Mediante un efecto de filtración, los beneficios que han percibido los comerciantes se sienten en todo el proceso de producción de la hoja de sal en la zona.

Bancos Actualmente, los bancos experimentan mayores niveles de recuperación de los recursos prestados: la tasa de recuperación ha subido en un 55%. La relación entre los bancos y los prestatarios ha mejorado gracias al acompañamiento, el cual reduce el riesgo crediticio. Más del 80% de los grupos de autoayuda que habían incumplido el pago de un préstamo han mejorado su relación con los bancos. Por otra parte, los bancos han desarrollado nuevas relaciones de clientela con las procesadoras y los comerciantes. Los bancos han aprendido que la cadena de la hoja de sal sí representa un mercado atractivo para ellos.

La cadena en su conjunto La cadena en su conjunto se ha vuelto más integrada gracias a mejores flujos de información, una mejor administración financiera y la reducción de costos. Las nuevas innovaciones en productos y tecnologías han agregado valor a la cadena. El volumen de producción también ha aumentado, sobre todo en el nivel de las procesadoras y los comerciantes. Gracias a los esfuerzos de conservación forestal, la cadena de valor se ha vuelto más sostenible.

Impactos sociales y ambientales

Actualmente, 1.560 recolectoras de base y 120 procesadoras tienen un seguro contra accidentes personales.

La introducción del papel en la fabricación de tazas redujo el uso de hojas de sal a la mitad, lo cual apoya los esfuerzos de conservación forestal. El aumento en el número de miembros del Comité de Acción Conjunta por la Protección Forestal, de 7 comunarios a 95, y la renovación de sus actividades, también ha tenido un

Cuadro 5.5 Análisis de riesgos en la cadena de valor de la hoja de sal en India

		Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
	Producción	Sobre-explotación de la hoja	•••	Sensibilización de las recolectoras Reglamentos de protección forestal Fuentes alternativas de materia prima
		Pérdidas y uso ine- ficiente de energía	•••	Máquinas prensadoras mejoradas
529 145 35	Precio	Fluctuación enor- me en el precio de la hoja de sal	•••	Aumento en la capacidad de almacenaje
1	Mercado	Competencia de productos sucedáneos	•••	Desarrollo del producto y diversifica- ción de productos
	Incumpli- miento	Mal uso del dinero Incumplimiento de los pagos	•••	Asesoramiento financiero Capacitación en temas financieros Ahorro regular
?	Otros	Enfermedades	•••	Seguros de salud Club de salud para mujeres y niños Huerto de plantas medicinales

Niveles de riesgo:

Alto

Mediano

Bajo

impacto: la tala ilegal de árboles se ha detenido en 47 comunidades como resultado de la presencia del equipo de patrulla.

Por otra parte, se ha logrado importantes impactos sociales en la cadena. La mayoría de las procesadoras son mujeres. Cuando lograron acceder al capital de trabajo, empezaron a ganar mayores ingresos como resultado de la actualización de sus máquinas y la posibilidad de comprar materia prima más barata. Las tecnologías mejoradas han reducido el esfuerzo físico que implica su trabajo. Ahora que están ganando más ingresos en menos tiempo, tienen más tiempo libre para estar con la familia.

En el sistema tradicional, en muchos casos las niñas tenían que trabajar en el procesamiento de las hojas, y por lo tanto no podían ir a la escuela. Ya como adultas, la falta de educación afectaba su capacidad de administrar un negocio y entender cómo funciona el mercado, con el resultado de que dependían demasiado de otros actores en la cadena de valor. Ahora que las madres han comenzado a mejorar sus ingresos económicos, las niñas tienen mayores posibilidades de ir a la escuela y romper este círculo vicioso.

Desafíos y lecciones

Cantidad de tiempo asignado a la intervención El programa de la ONUDI comenzó en enero 2006. En mayo 2008 el programa finalizó y los técnicos de la ONUDI se retiraron. El programa ha beneficiado a 9.000 recolectoras, 200 pro-

cesadoras y 30 comerciantes aproximadamente. Hasta febrero 2009, las Federaciones seguían funcionando bien. El programa ha demostrado que una intervención en una cadena de valor, financiada por donantes, sí es capaz de lograr resultados sustanciales y sostenibles, entregar algunas actividades menores de apoyo permanente a entidades gubernamentales existentes, y concluir sus acciones en el periodo tan corto de tres años y medio.

Intermediarios locales La posición de los intermediarios locales en la cadena es un tema no resuelto. La ONUDI no les involucró en el programa porque estaban agregando costos en vez de valor a la cadena. Además, explotaban a las recolectoras y procesadoras con sus precios excesivos. Una encuesta informal respecto a la situación de cinco intermediarios después del programa encontró que dos habían comprado una máquina prensadora y se habían establecido como procesadores. Los otros tres seguían trabajando de intermediarios en otras comunidades (fuera de las 25 comunidades que participaron en el proyecto). Ellos han aumentado el precio que pagan a las recolectoras de base por las hojas de sal.

Crédito Los problemas que existen en la cadena demuestran que un exceso de crédito en una cadena de valor puede ser igual de dañino e ineficaz que la insuficiencia o la ausencia del crédito.

Enfoque multifacético Para ser exitosas, las intervenciones en una cadena de valor tienen que ser multifacéticas, incluyendo insumos como por ejemplo mejores canales de comercialización y transformación, el desarrollo de instituciones comunitarias fuertes y cambios tecnológicos. En la gran mayoría de los casos, el financiamiento de cadenas de valor por sí solo no puede lograr nada.

La importancia de instituciones de base El flujo del financiamiento de cadenas de valor implica la desagregación de grandes montos para llegar a los montos pequeños requeridos por los productores, comerciantes o intermediarios individuales. Para lograr eso, se requiere la presencia de instituciones fuertes, generalmente comunitarias. Estas instituciones se tienen que desarrollar antes, como condición previa para permitir el flujo sostenible de recursos financieros.

Adecuación al contexto local Hay que cambiar radicalmente los programas verticales de suministro de crédito en forma masiva – sean gubernamentales o de la cooperación internacional – para adecuarlos a las necesidades del grupo meta. El crédito debe sustentarse en las necesidades y la capacidad de ahorro del grupo meta.

Mayor información

Amit Kumar Singh, Madhya Pradesh Rural Livelihoods Project, asinghks@gmail.com Sangeeta Agasty, Foundation for MSME Clusters, sangeeta.agasty@gmail.com www.ruralenterprise.blogspot.com

El micro-factoraje: pagos inmediatos en el momento de la entrega del té en Kenia



Kenia es uno de los países exportadores de té más importantes del mundo. El té producido en Kenia es célebre en todas partes por su permanente alta calidad y su aroma agradable. Asimismo, el té es uno de los productos que más divisas gana para el país, y la Subasta de Té en Mombasa es la segunda más grande del mundo. Un 60% del té en este país es cultivado por pequeños productores; su ingreso anual promedio es aproximadamente \$US 1.500.

Sin embargo, los pequeños productores de té en Kenia se encuentran ante un problema: es difícil para ellos conseguir que se les pague a tiempo. Algunos tienen que esperar meses hasta que por fin reciben el dinero. La larga demora significa que es difícil para ellos comprar alimentos para la familia o realizar inversiones para mejorar su negocio agrícola.

Los productores de muchos otros productos agropecuarios enfrentan problemas similares: tienen que invertir recursos por adelantado, esperar hasta el final del ciclo agrícola para cosechar el producto, y luego esperar otra vez hasta que el comprador les pague. Esa situación limita su productividad y rendimiento, y significa que están obligados a vender a bajos precios a intermediarios que les pueden pagar inmediatamente en efectivo.

El factoraje como solución

La empresa Biashara Factors Limited, el brazo microfinanciero de Kenya Gatsby Trust, está desarrollando soluciones a este problema. Ofrece un sistema innovador de financiamiento denominado "factoraje de cuentas por cobrar" que proporciona servicios financieros de corto plazo a pequeños productores y otros actores de la cadena de valor.

Biashara ha adaptado este servicio para adecuarlo a varios productos agropecuarios en Kenia: té (principalmente en la zona de Kericho en la provincia del Valle del Rift), algodón (en la zona de Siaya en la provincia Nyanza), pescado (Lago Victoria), verduras, café y productos lácteos (en la región central de Kenia), así como para tecnologías informáticas en regiones áridas y semi-áridas del país.

El presente caso de estudio describe el servicio de factoraje desarrollado por Biashara para la cadena de valor del té.

Del arbusto a la taza

A primera vista, pareciera evidente que los productores de té perciben un ingreso económico con regularidad. Durante las épocas de cosecha (Marzo-Mayo y Agosto-Diciembre), se puede recolectar las hojas tiernas de los arbustos de té cada 2 semanas. Los productores llevan sacos de hojas a un centro de acopio. De ahí se traslada el producto a una planta procesadora para el secado y la transformación (O en el Gráfico 5.14). El té procesado se lleva después a la subasta en Mombasa. Los comerciantes de té lo compran en la subasta, lo empacan y lo venden en los mercados locales o de exportación.

Bajo este sistema, la Agencia de Desarrollo del Té de Kenia (Kenya Tea Development Agency - KTDA), una empresa que atiende a los pequeños productores de té a nivel nacional,

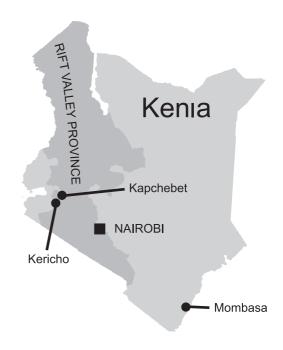


Gráfico 5.13 Ubicación de la cooperativa Kabianga, cerca de Kericho, Kenia

pagaba a los productores KSh 30 (\$US 0,38) por kilogramo de té. Pero los productores tenían que esperar hasta 3 meses para recibir su pago. Por lo tanto, muchos productores vendían su cosecha a intermediarios privados que les pagaban inmediatamente, solo que a un precio mucho menor: apenas KSh 10 (\$US 0,13) por kilo (2 en el Gráfico 5.14). Los productores tenían pocas posibilidades de negociar un precio mejor porque necesitaban con urgencia el dinero en efectivo, no conocían los precios de mercado del momento, y no tenían acceso a fuentes alternativas de recursos financieros.

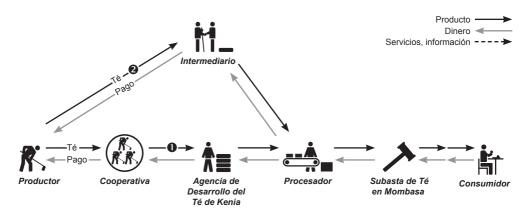


Gráfico 5.14 La cadena de valor del té antes de la intervención de Biashara

Recuadro 5.3 ¿ Qué es el factoraje de cuentas por cobrar?

El factoraje es una forma de financiamiento empresarial mediante la cual Ud vende sus facturas a una empresa de factoraje a cambio de un pago inmediato. De esta manera, se elimina la espera de entre 30 y 90 días —el tiempo que tardan los clientes en cancelar la factura— y Ud consigue el capital de trabajo que necesita para llevar adelante su negocio. El factoraje es una práctica común entre las empresas grandes, pero para los microempresarios es algo revolucionario.

El factoraje funciona de la siguiente manera:

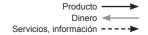
- 1 Ud entrega bienes o servicios a su cliente y emite una factura.
- 2 Ud vende su factura a una empresa de factoraje. Inmediatamente, esta empresa le paga por adelantado la primera cuota, equivalente a 70-90% del valor total de la factura. Ud espera apenas 48 horas hasta recibir su primer pago.
- 3 La empresa de factoraje envía la factura al cliente.
- 4 Después de un periodo que puede variar entre 30 y 90 días, el cliente cancela la factura y la empresa de factoraje paga el saldo a Ud en una segunda cuota. La empresa descuenta el interés y una comisión administrativa.

La belleza del factoraje de cuentas por cobrar es que Ud consigue un flujo de efectivo previsible. Se elimina la incertidumbre respecto al momento en que sus clientes vayan a pagar. El monto de dinero que Ud recibe por adelantado depende de su volumen de ventas. Su línea de financiamiento incrementa a medida que crezcan sus ventas. El factoraje es fácil de establecer y se adecúa tanto a empresas consolidadas como a emprendimientos nuevos.

Formando una nueva cadena

Los más de 3.000 socios de la cooperativa Kabianga –una de varias cooperativas en una zona productora de té cerca de la ciudad de Kericho en la provincia del Valle del Rift– estaban convencidos de su capacidad de mejorar la situación. Su cooperativa acopiaba té de los socios individuales y luego lo vendía a KDTA. Ellos decidieron volver a abrir una fábrica de té, ubicada en Kapchebet, que estaba en desuso. Los productores individuales y la cooperativa comparten la propiedad de la fábrica. La idea era que la fábrica vendiera el té directamente a través de la subasta en Mombasa, en vez de pasar por los procedimientos engorrosos de KTDA. Los productores lograron obtener un préstamo de KSh 100 millones (\$US 1,25 millones) de un banco de desarrollo estatal para renovar la fábrica. El préstamo estaba asegurado por los activos de la fábrica y la garantía personal de la junta directiva.

La fábrica estaba obligada a terminar de pagar este préstamo en el plazo establecido. También tenía que garantizar el suministro de té por parte de los productores. Eso significaba pagarles rápidamente para que no se vieran obligados a vender a los intermediarios. La fábrica no contaba con el capital de trabajo suficiente para cumplir ambos objetivos. Por lo tanto, los gerentes se acercaron a Biashara para conseguir un servicio de factoraje (ver el Recuadro 5.3). Bias-



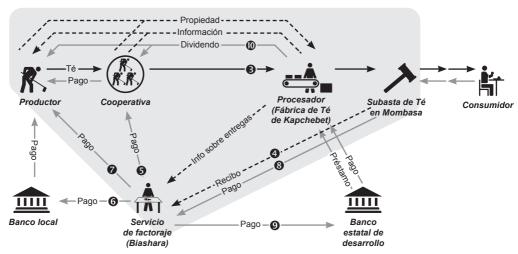


Gráfico 5.15 La cadena de valor del té con los servicios de factoraje de Biashara incorporados

hara, pionera en la prestación de este servicio a pequeños productores en África Oriental y Central, es una organización que se auto-financia y no depende de recursos de la cooperación internacional para llevar adelante sus operaciones. Consigue recursos financieros de su casa matriz, Kenya Gatsby Trust, en la forma de acciones. También recibe recursos prestados de otras instituciones financieras en Kenia y de organismos en el extranjero, como por ejemplo Shared Interest, una entidad crediticia de orientación social con sede en el Reino Unido.

Biashara realizó un diagnóstico exhaustivo de la casa de subastas para determinar su calificación financiera y administrativa, y estudió la cadena de valor para familiarizarse con los flujos del producto y de los pagos. Analizó los distintos puntos críticos en la cadena, incluyendo la producción, el control de calidad (en el proceso de producción y en la fábrica) y

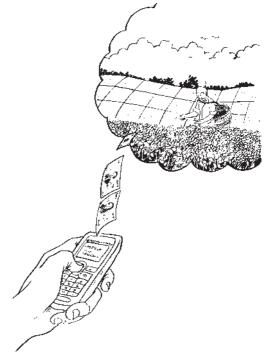


Gráfico 5.16 El sistema de factoraje usa el plan M-PESA de Safaricom, mediante el cual los productores reciben sus pagos a través de sus teléfonos celulares

el transporte. Compartió los resultados de este estudio con los gerentes de la fábrica y con la cooperativa, y les ayudó a superar los problemas identificados. Luego de analizar la viabilidad del emprendimiento, Biashara tomó la decisión de comenzar a prestar el servicio de factoraje por fases, con el fin de asegurar su funcionamiento adecuado.

El Gráfico 5.15 presenta la cadena resultante.

Los productores entregan su té a los centros de acopio de la cooperativa, igual que antes. La cooperativa traslada el té a la fábrica de Kapchebet (en el Gráfico 5.15), la cual lo procesa y lo lleva a la subasta en Mombasa.

Dos veces por semana, la casa de subastas envía un recibo a Biashara con el detalle de las entregas de té recibidas de la fábrica (4 en el Gráfico 5.15). La fábrica presenta a Biashara una lista de los productores y la cantidad de té entregado por ellos. Con este respaldo, Biashara desembolsa el 70% del dinero a los productores (o bien un porcentaje mayor, dependiendo de las ventas en la subasta).

Realizar pagos a más de 3.000 productores es una tarea abrumadora. Biashara

Recuadro 5.4 Servicios de envío de dinero

Para enviar pequeños montos a los productores, Biashara emplea los servicios de envío de dinero M-PESA y PostaPay.

M-PESA

M-PESA (M significa teléfono móvil, y *pesa* significa dinero en el idioma suajili) es un servicio proporcionado por Safaricom, una empresa de servicios de telefonía móvil en Kenia, en asociación con Vodafone. Permite a los abonados realizar la transferencia de dinero mediante sus teléfonos celulares, sin la necesidad de tener una cuenta bancaria (ver el Gráfico 5.16).

Cuando Biashara realiza el pago a un productor, se envía un mensaje de texto SMS a su celular para confirmar la transacción. El productor puede acudir a cualquiera de los 11.000 agentes de Safaricom en todo el territorio de Kenia. Presenta el número de teléfono y su carnet de identidad al agente, y le dice el monto que quiere retirar. El agente paga este monto al productor en efectivo. El costo del servicio es KSh 30 (\$US 0,38) para enviar KSh 100–10.000 (\$US 1,25 – \$US125) a un abonado de M-PESA, y hasta KSh 75 (\$US 0,94) para retirar montos mayores de KSh 10.000.

Mayor información: www.safaricom.co.ke

PostaPay

PostaPay es una iniciativa conjunta de la empresa de correos de Kenia y Afripayments (la empresa de software que brinda el servicio). Biashara envía a Afripayments una lista de los productores a quienes desea pagar, junto con un cheque por el monto de dinero a pagar (más una tarifa administrativa). La lista incluye el número del carnet de identidad y la sucursal del correo más cercana a cada productor. Afripayments distribuye esta lista a las respectivas sucursales del correo. Los productores van al correo con sus carnets de identidad y pueden retirar su dinero. El proceso tarda 3 días como máximo. El costo de la transacción depende del monto enviado.

Mayor información: www.postapay.co.ke

Cuadro 5.6 Pagos realizados por Biashara a productores de té en Kenia bajo la modalidad del factoraje

	Flujo del producto y flujo financiero					
A	Flujo	dei producto y liujo ililaliciero				
→ ☆	Propósito	Pagar oportunamente a los productores de té				
10 20	Monto	Monto total máximo KSh 30 millones (\$US 375.000) Promedio de \$US 25 por productor por semana				
Jan Mar	Plazo	30–90 días				
	Desembolso	Desembolsos semanales, directamente a las cuentas bancarias de los productores o a través de los servicios M-PESA y PostaPay Pago inicial = 70–90% del valor esperado de la factura Pago final = 10–30% del valor de la factura, menos comisión				
	Reembolso	Pago de reembolso realizado por el comprador (la Subasta de Té en Mombasa)				
%	Tasa de interés	2,5% mensual, descontado del pago final recibido del comprador				
6.M	Costos de transacción	Pago único equivalente al 1% del volumen mensual estimado				
		Gestión de riesgos				
	Garantías que respaldan el servicio de factoraje	Memorándum de entendimiento vinculante entre el comprador, el vendedor y la agencia de factoraje La fábrica procesadora de té puede ofrecer activos o el producto en calidad de garantía Evaluación e investigación exhaustiva antes de ofrecer los servicios financieros El comprador realiza los pagos a la agencia de factoraje, no al vendedor				
	Responsabilidad	La casa de subastas y la fábrica de té de Kapchebet son responsables individual y colectivamente				
		Flujos de información				
	Información requerida para solicitar el servicio de factoraje	En el caso de la fábrica: Carta de solicitud Certificados de registro comercial, evidencia del cumplimiento de obligaciones respecto al impuesto al valor agregado, número de identificación personal Estados financieros auditados de 2 o 3 gestiones Cuentas administrativas del año en curso Perfiles de la empresa y de la junta directiva, copias de los carnets de identidad o pasaportes de los miembros de la junta directiva Organigrama de la empresa Contratos de compra-venta entre la fábrica y la casa de subastas, los productores y la cooperativa En el caso de los productores:				
✓Jan ✓Feb ✓Mar	Información requerida durante el servicio de factoraje	Número de la cuenta bancaria, número de registro de la cooperativa, número del carnet de identidad y domicilio Informes mensuales presentados por el oficial local de Kenya Gatsby Trust a los financiadores respecto al impacto del financiamiento: informes de la fábrica de té respecto a las entregas, recibos de la casa de subastas, número de productores que reciben el servicio				
10	Lapso de tiempo entre la solicitud y el desembolso	Entre la evaluación y la revisión de antecedentes, se tarda 5 días El desembolso se realiza inmediatamente después de la aprobación				

la maneja mediante el depósito del dinero en las cuentas individuales que los productores tienen en la cooperativa (⑤) o en bancos locales (⑥), o bien a través de los servicios de envío de dinero M-PESA o PostaPay (⑥ en el Gráfico 5.15 y Recuadro 5.4). Estos pagos se realizan en el plazo de 3 días después de la llegada del recibo de la casa de subastas en la oficina de Biashara. El té entregado a la fábrica sirve como garantía de los préstamos.

Después de vender el té (aproximadamente un mes más tarde), la casa de subastas paga el monto total a Biashara. El monto puede alcanzar a KSh 10 millones (\$US 125.000) por semana (③ en el Gráfico 5.15). Biashara descuenta el 10% del total y deposita esta suma en la cuenta bancaria de la fábrica de Kapchebet para cubrir el costo de sus servicios de transformación (④). El banco descuenta el monto correspondiente a la cuota de amortización del préstamo, directamente de la cuenta bancaria de la fábrica. Luego, Biashara paga a los productores el saldo del monto que se les debe (de nuevo siguiendo las flechas ⑤, ⑥ o ⑥), menos el 2,5% correspondiente al interés mensual. Biashara cubre sus propios costos con el interés que cobra. Actualmente, Biashara está financiando un saldo de aproximadamente \$US 130.000 adeudado por la casa de subastas a los productores.

Para asegurar que los productores entiendan a cabalidad el proceso de factoraje, Biashara les ofrece cursos de capacitación trimestrales sobre temas de contabilidad básica y la importancia de mantener relaciones comerciales sostenibles. Además, ayudó a la cooperativa a establecer sistemas para apoyar el proceso. Biashara cubre el costo de estos servicios con las tarifas de cobra.

El Cuadro 5.6 resume los pagos realizados por Biashara a los productores bajo la modalidad del factoraje.

Análisis de riesgos

El negocio del té es riesgoso, con una estructura de mercado fragmentada y precios de mercado que suben y bajan notablemente. No obstante, Biashara ha logrado desarrollar un modelo de financiamiento que mitiga los principales riesgos en forma eficaz. Los elementos claves son los siguientes (ver también el Cuadro 5.7):

• Cooperación triangular Antes de empezar a proporcionar servicios financieros a la cadena, Biashara realizó una investigación exhaustiva para comprender el funcionamiento de la cadena y verificar las condiciones de las empresas participantes. El resultado de esta fase de investigación y *due diligence* ha sido un acuerdo contractual entre los proveedores, el comprador y Biashara que rige el funcionamiento del servicio de factoraje. El acuerdo describe en detalle los flujos de información y las modalidades de pago, y presenta las funciones de cada una de las partes. El acuerdo forma parte de la garantía que asegura los recursos financieros.

		Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
	Producción	Estacionalidad	•••	Aumentar el inventario de reserva durante la época alta
		Enfermedades	• • •	Capacitación de los productores en buenas técnicas de producción
(520) (1.45) 35)	Precio	Demanda baja	• • •	Tendencias del mercado y mercadeo constante
		Fluctuaciones en el precio de mercado	•••	Incentivar a los productores a diversificar
	Incumpli- miento	Venta desleal del producto	•••	Relación cercana con los productores Pagos oportunos Los productores son accionistas de la fábrica
€,\	Cambiario	Riesgos cambiarios en créditos internacionales	•••	Reducir al mínimo los recursos prestados del exterior

Cuadro 5.7 Análisis de riesgos en el factoraje del té en Kenia

- Niveles de riesgo:

 Alto

 Mediano

 Bajo
- El modelo de la empresa principal Si bien los que reciben el servicio de factoraje son los pequeños productores, una empresa grande (la casa de subastas) es responsable de realizar los pagos de reembolso. De esta manera, los riesgos que corre Biashara no están relacionados con los pequeños productores, sino con la empresa principal. Por lo tanto, en la fase de investigación, el due diligence se concentra principalmente en la situación financiera de la empresa principal.
- Pre-financiamiento parcial Debido a la fluctuación del precio del té en el mercado internacional, Biashara no puede saber con anticipación el monto que tiene que pagar a los productores. La manera de mitigar este riesgo es a través de un cálculo estimado del precio por adelantado y el pago de una primera cuota a los productores, equivalente a cierto porcentaje de este precio estimado. Una vez que se entera del precio definitivo, Biashara les paga el saldo restante, descontando el interés y el monto correspondiente a su comisión.
- Alineamiento de intereses A los productores les interesa vender a través de la fábrica de té de Kapchebet porque son accionistas de la empresa: si la fábrica produce ganancias, los productores reciben un dividendo (① en el Gráfico 5.15). Les conviene participar en el sistema de factoraje porque les paga rápidamente y les ofrece precios mayores a lo que pueden conseguir vendiendo a intermediarios privados. La cooperativa mantiene buenas relaciones con los productores mediante la provisión de varios servicios, incluyendo el asesoramiento de extensión y fertilizantes a crédito.

Beneficios

Productores

Los 3.000 productores-socios son los principales beneficiarios del sistema de factoraje. Ellos reciben pagos oportunamente después de la entrega del producto y precios mayores a lo que podrían esperar de las opciones de venta alternativas: KSh 30 (\$US 0,38) por kilo de té, comparado con los KSh 10 (\$US 0,13) ofrecidos por los intermediarios en el pasado. De esta manera, se ha reducido el número de productores que buscan los servicios de los intermediarios independientes. Unos cuantos productores desvían su producto a otros compradores, pero no son un número significativo.

Entre los productores se está generando una cultura del ahorro y préstamo. Los productores pueden apalancar sus ahorros para acceder a otros productos financieros.

Los productores tienen la capacidad de tomar decisiones acerca de su producción porque ahora pueden obtener información directamente de la cooperativa y de la fábrica. La fábrica publica sus estados financieros, en los cuales se presenta el monto correspondiente a ganancias y el nivel de rentabilidad. La cooperativa puede negociar mejores términos para sus socios porque ellos mismos son accionistas de la fábrica.

La cooperativa y la fábrica de Kapchebet

Ahora que un número menor de socios vende su producto a intermediarios externos, la cooperativa y la fábrica han aumentado el volumen de té que ellas manejan. Han mejorado su credibilidad y reputación, lo cual las vuelve más atractivas a nuevos socios.

Actualmente, la cooperativa tiene la posibilidad de acercarse a otros proveedores de servicios financieros con el fin de desarrollar productos específicos para sus socios.

Las ventas de la fábrica de té han aumentado de 5.000 a 8.000 toneladas por día. La fábrica cuenta con un suministro garantizado de materia prima y puede planificar su cronograma de transformación del producto. El riesgo de que sus proveedores desvíen el producto a otro lado es mínimo. La fábrica ha logrado amortizar gran parte de su préstamo inicial, y tiene planes de solicitar otro préstamo con el fin de expandir sus operaciones.

La cadena de valor

Se han resuelto los cuellos de botella que antes afectaban la cadena de valor en su conjunto. Actualmente, se mueve un mayor volumen del producto con más fluidez que antes, y los pagos se realizan a tiempo.

Los vínculos fuertes entre los distintos actores generan una cultura de responsabilidad en la cadena.

La cadena cuenta con un mecanismo de comunicación transparente, mediante el cual todo el mundo se mantiene informado acerca de los precios y la calidad que se requiere.

Desafíos

- Sensibilización El factoraje es un servicio financiero nuevo en Kenia, y mucha gente desconfía de él, no tanto por la complejidad del instrumento sino por la falta de conocimiento. Muchas personas piensan que el factoraje es una especie de préstamo. Biashara intenta educar al público mediante la realización de foros como parte de sus tareas de mercadeo.
- Complejidad de los grupos Se requiere un gran esfuerzo para movilizar a los productores a formar grupos empresariales como condición previa a la implantación del servicio de factoraje. Es una tarea costosa que toma tiempo. La mayoría de las instituciones financieras no tiene la paciencia necesaria para hacer este trabajo preparativo; para establecer una relación con el grupo, ellas dependen de las ONGs.
- Falta de políticas reglamentarias El factoraje es vulnerable a abusos. No es reglamentado por las normativas bancarias, y por lo tanto existe el riesgo de que operadores sin escrúpulos lo aprovechen para defraudar a sus clientes. Biashara está promoviendo el establecimiento de agencias de factoraje adicionales, con el fin de acumular el peso suficiente para exigir la reglamentación de aspectos como la base de capital, procedimientos de resolución de controversias, y la concesión de licencias.
- **Falta de inversionistas** Debido a que el factoraje es un servicio nuevo en Kenia, a los inversionistas les faltan información y por lo tanto no están dispuestos a invertir dinero en esta clase de servicio financiero.

Lecciones

- El factoraje sirve para aliviar los problemas que sufren los pequeños productores con el flujo de caja. Estos productores no pueden ofrecer garantías en la forma de activos para conseguir recursos financieros de los bancos y otras instituciones financieras. En el sistema del factoraje, la factura sirve de garantía para permitir que los productores obtengan recursos financieros.
- El factoraje complementa otros servicios innovadores, como por ejemplo las transferencias de dinero a través de M-PESA y Posta-Pay. Estos mecanismos facilitan el acceso a servicios financieros para un gran número de productores que viven en comunidades alejadas y dispersas y no tienen cuentas bancarias.
- El factoraje es tan flexible que se lo puede aplicar fácilmente a otros productos.

• El factoraje fortalece las capacidades de los productores y otros actores, y consolida la cadena de valor. Los responsables de políticas deberían elaborar normativas para reglamentar y promover el sector.

Mayor información

Billy O Mathu, Biashara Factors/Kenya Gatsby Trust, email bmathu@kenyagatsby.org, bllymathu@yahoo.co.uk, páginas web www.kenyagatsby.org, www.biasharafactors.com

El financiamiento del cultivo de arroz en Ruanda



L'A HISTORIA DEL CULTIVO de arroz en Mukunguli es corta pero a la vez azarosa. Mukunguli es una zona 75 km al sur de Kigali, la ciudad capital de Ruanda. En los años 1970, empresarios de China alquilaron tierras pantanosas en la zona para convertirlas en arrozales bajo riego. Los empresarios animaron a los productores de la zona a sembrar arroz, y durante más de 20 años mantuvieron un monopolio casi completo en el manejo de todo el arroz cultivado por estos productores. Los empresarios compraban gran parte del arroz con cáscara. Los productores ganaban poco, pero de todas maneras algo era mejor que nada.

Como parte de su esfuerzo por incrementar la producción, los productores acudieron a prestamistas locales y sacaron préstamos para poder comprar insumos. Se comprometieron a pagar la deuda en especie, mediante la entrega de arroz secado con cáscara. Las tasas de interés eran altas: a veces los productores tuvieron que pagar el triple del valor del préstamo original. Los prestamistas se quedaban con el 50% del arroz cosechado por los productores. Un 20% se destinaba a los empresarios chinos, a cambio del derecho a cultivar la tierra. Los productores guardaban 10% para su consumo familiar y vendían el 20% restante a tiendas locales.

Después del genocidio de 1994 los empresarios chinos huyeron del país; los productores y gran parte del resto de la población hicieron lo mismo. Años después, los productores volvieron y empezaron de nuevo a cultivar arroz, esta vez sin la presencia de los empresarios chinos. Una ONG de Alemania ayudó a rehabi-

litar el sistema de riego, pero resultó difícil encontrar un mercado y conseguir fertilizante. Los bajos niveles de rendimiento obligaron a algunos productores a empezar a cultivar camote y frijoles en vez de arroz.

Reavivando la cadena del arroz

No obstante, la mayoría de los productores no dejaron de cultivar arroz: ellos sabían que era posible lograr



Gráfico 5.17 Ubicación de Mukunguli, Ruanda

mejores resultados mediante la formación de una asociación para acopiar el arroz, negociar mejores precios y buscar nuevos mercados. Además, al estar organizados podrían acceder más fácilmente a insumos, crédito y servicios de extensión. Tardaron casi 10 años en formar una organización de productores, pero en 2003, 280 productores de arroz lograron establecer la Cooperativa de Productores de Arroz, COPRORIZ. El resultado fue la cadena de valor presentada en el Gráfico 5.18.

Productores Los productores son campesinos que ganan entre \$US 200 y \$US 500 por año. Ellos cultivan y cosechan el arroz, lo secan y lo llevan a la cooperativa. Actualmente hay más de 5.000 productores de arroz en la zona. Cada productor es propietario de un terreno dedicado al cultivo del arroz, con una extensión promedio de 0,4 Ha.

COPRORIZ La cooperativa proporciona varios servicios a sus miembros. Antes y durante el ciclo agrícola, la cooperativa suministra fertilizantes, semilla y plaguicidas, entre otros insumos. En la época de la cosecha, la cooperativa acopia y acumula el arroz, lo lleva al molino y lo vende a intermediarios o mayoristas (① y ② en el Gráfico 5.18). Además, ofrece servicios de extensión y capacitación. La asamblea general de la cooperativa, compuesta por todos los socios, se reúne dos veces al año y elige una directiva. Un gerente administra las funciones cotidianas de la cooperativa. Casi todos los productores de arroz en la zona son socios de COPRORIZ; los pocos que no son socios tienen la posibilidad de vender su producto a través de la cooperativa.

Intermediarios agrícolas y mayoristas Existen dos clases de comerciantes que compran arroz: los intermediarios agrícolas compran el arroz con cáscara no molido, mientras que los mayoristas solo manejan arroz molido. La cooperativa prefiere vender a los primeros porque de esa manera puede evitar el costo y la demora que implica la molienda y el transporte del arroz. Sin embargo, cuando los intermediarios ofrecen un precio que implica una ganancia de menos del

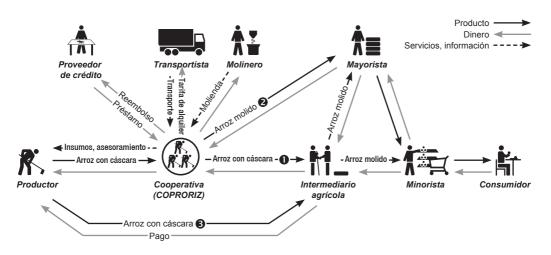


Gráfico 5.18 La cadena de valor inicial del arroz de COPRORIZ

25% para la cooperativa, COPRORIZ realiza gestiones con un molino para procesar el arroz y entregarlo a un mayorista.

Molineros Los molineros procesan el arroz con cáscara para convertirlo en arroz blanco listo para cocinar. Existen varios molinos pequeños en la zona, pero producen un arroz molido de baja calidad y su proceso de transformación implica muchos desperdicios. La cooperativa prefiere hacer procesar su arroz en los molinos más grandes ubicados en Kigali, los cuales tienen menos pérdidas en el proceso de molienda. De ahí es más fácil entregar el producto directamente a mayoristas en la ciudad. Sin embargo, esto implica transportar el arroz con cáscara de Mukunguli a Kigali, esperar hasta que el molino tenga tiempo para procesarlo (los molinos grandes atienden a muchos productores de distintas regiones del país), y pagar inmediatamente la tarifa que el molino cobra por su servicio, equivalente a \$US 60 por tonelada de arroz blanco.

Minoristas Propietarios de tiendas y supermercados compran el arroz blanco de los mayoristas y lo venden en bolsas de 1–5 kg. El arroz producido en la zona entra en competencia con el arroz importado de Tailandia y Tanzania.

Consumidores Los consumidores incluyen la población de la región de Mukunguli y los habitantes de Kigali.

Problemas en la cadena

Esta cadena no estaba exenta de problemas:

Falta de insumos La cooperativa compraba semilla, fertilizante y otros insumos al por mayor, pero no los podía distribuir a los productores a crédito porque le faltaba el capital de trabajo necesario para hacerlo. Los productores mismos andaban escasos de dinero, y no podían pagar por los insumos, incluso a los precios reducidos cobrados por la cooperativa. Por lo tanto, muchos productores sembraban sin fertilizantes, cosechando menos de 3 toneladas por hectárea en vez de las 5 toneladas/Ha que podrían lograr con fertilizante. Algunos postergaban la siembra hasta que contaran con suficiente dinero para comprar los insumos. La siembra escalonada facilitaba la propagación de plagas y enfermedades de un arrozal a otro, y la realización de la cosecha en distintos momentos dificultaba la comercialización y el transporte.

Demora en los pagos Luego de cosechar el arroz, secarlo y entregarlo a la cooperativa, los productores tenían que esperar hasta 2 meses para recibir su pago porque los compradores (en Kigali) tardaban todo ese tiempo en pagar a la cooperativa. Debido a la urgencia de recibir dinero en efectivo, muchos productores individuales comenzaron a vender su arroz con cáscara directamente a intermediarios locales, los cuales pagaban apenas un tercio del precio (\$US 0,33 por kilo, a diferencia de los \$US 0,90 por kilo que pagaba la cooperativa), pero entregaban el dinero inmediatamente (**9** en el Gráfico 5.18). Para 2007, apenas el 40% del volumen total de arroz producido se comercializaba a través de la cooperativa.

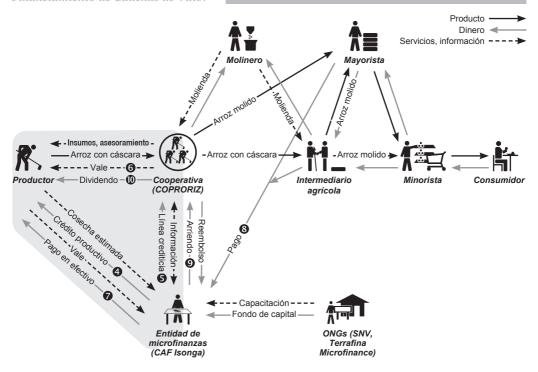


Gráfico 5.19 La cadena de valor del arroz de CAF Isonga/COPRORIZ

Cooperativa deficitaria Si bien la cooperativa atendía muchas de las necesidades de sus socios, el negocio era deficitario. Para sus ingresos, la cooperativa dependía de los aportes de \$US 2 de cada socio y la comisión que cobraba por una variedad de servicios: la venta de arroz, el suministro de fertilizante, semilla y sacos, la gestión del transporte del arroz con cáscara al molino, y la contratación de servicios de extensión, entre otros. El nivel de la comisión se fijaba en la asamblea general; normalmente cubría los costos incurridos más una tarifa administrativa del 30%. Pero este ingreso no era suficiente para cubrir todos los gastos de la cooperativa.

CAF Isonga

Una institución local de microfinanzas, Caisse des Affaires Financières (CAF) Isonga, tenía experiencia en financiar la producción de arroz en la zona de Gitwe en el norte de Ruanda. CAF Isonga estaba buscando nuevas oportunidades, y abrió un sucursal en Mukunguli. Se había enterado de los problemas de la cooperativa y ofreció su ayuda para resolverlos.

A partir de sus inicios como cooperativa de ahorro y crédito, en 2006 CAF Isonga se transformó en una sociedad de responsabilidad limitada para poder cumplir con la normativa del banco central que rige las instituciones de microfinanzas. Con un patrimonio neto de \$US 375.000, la empresa tiene activos que ascienden a \$US 1.327.000 (en diciembre 2008) y más de 21.000 clientes, el 84% de los cuales

son pequeños productores, el principal grupo meta de la empresa. CAF Isonga es la única institución financiera formal que atiende la cadena de valor del arroz en Mukunguli. Se ha convertido en la principal fuente de recursos financieros para COPRORIZ y sus socios, y ha establecido un sucursal cerca de los arrozales para atender las necesidades financieras de los productores de arroz.

Limando las asperezas en la cadena financiera

CAF Isonga ha desarrollado una variedad de servicios financieros para los productores y la cooperativa. Para lograr ese objetivo, recibió apoyo técnico de SNV (el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) para desarrollar los servicios, y apoyo de Terrafina Microfinance en la forma de capacitación y capital propio. Los servicios financieros implican una estrecha colaboración con la cooperativa y los productores.

Crédito productivo CAF Isonga decidió ofrecer créditos a los productores para permitir la compra de fertilizante y la contratación de mano de obra. Únicamente los productores que son socios de COPRORIZ pueden solicitar estos créditos; la cooperativa evalúa a cada solicitante para determinar su nivel de compromiso y su capacidad de pago, tomando como evidencia el tamaño de su arrozal. La cooperativa garantiza el préstamo mediante la firma del contrato suscrito entre CAF Isonga y el productor. De esta manera, la cooperativa se convierte en una de las partes del contrato y se compromete a pagar la deuda en el caso de incumplimiento por parte del productor. Si se aprueba la solicitud, CAF Isonga transfiere el dinero a la cuenta bancaria del prestatario (CAF mantiene cuentas para todos los socios de la cooperativa y los productores las pueden usar tanto para depositar ahorros como para manejar sus préstamos) (4º en el Gráfico 5.19). El productor reembolsa el préstamo mediante la entrega de arroz con cáscara a la cooperativa (ver abajo la descripción del sistema de los vales).

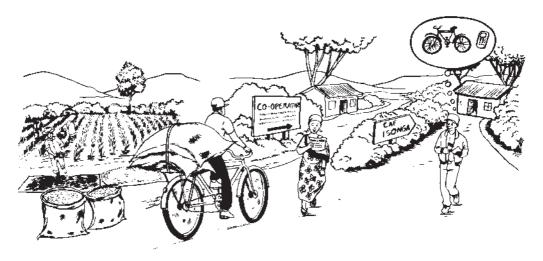


Gráfico 5.20 Los esfuerzos combinados de la cooperativa y la institución de microfinanzas traen beneficios a los productores

Si el productor incurre en el incumplimiento (dejando de entregar arroz a la cooperativa, por ejemplo), la cooperativa tiene la obligación de pagar la deuda. El monto promedio del crédito es \$US 100; los términos y condiciones de los créditos productivos se resumen en la segunda columna del Cuadro 5.8.

Crédito de comercialización de arroz Para permitir que la cooperativa agilice los pagos a los productores, CAF Isonga desarrolló un "crédito de comercialización de arroz". Se trata de una línea crediticia que permite a la cooperativa pagar a los productores el mismo día de la entrega de su arroz al centro de acopio de la cooperativa (§ en el Gráfico 5.19). La cooperativa acopia y almacena el arroz hasta el mejor momento para venderlo. Una vez que haya encontrado un comprador dispuesto a pagar un buen precio, la cooperativa lleva el arroz a un molinero y lo entrega al comprador. Luego realiza el pago de reembolso del préstamo, más interés, a CAF Isonga. El techo de la línea crediticia depende del volumen estimado de arroz que se espera cosechar al final del ciclo agrícola correspondiente. En 2008, el techo se fijó en \$US 464.000. Las principales características de esta línea crediticia se presentan en la tercera columna del Cuadro 5.8.

Sistema de vales El sistema de vales sirve para agilizar los pagos a los productores. Cuando un productor entrega arroz al centro de acopio de la cooperativa, se le da un vale equivalente a la cantidad de arroz entregado. El vale tiene las firmas del administrador del centro de acopio y del oficial de créditos de CAF Isonga (que también tiene el cargo de supervisor del almacén) (en el Gráfico 5.19). La cooperativa puede emitir vales hasta el monto máximo de su línea crediticia. El productor presenta el vale en la oficina de CAF Isonga, a pocos pasos del centro de acopio, y CAF Isonga paga al productor el valor total del arroz entregado, descontando el monto del crédito productivo más interés (e). El valor depende del precio que la cooperativa haya logrado negociar con el intermediario (la cooperativa vende al intermediario que ofrece el mayor precio). El intermediario paga a la cooperativa a través de CAF Isonga (e), lo cual permite a la cooperativa amortizar su línea crediticia.

El sistema funciona bien porque todos los pagos se realizan a través de CAF Isonga. Tanto la cooperativa como CAF Isonga custodian el centro de acopio y juntos controlan los flujos de arroz que llegan y salen del almacén. La tasa de recuperación de los créditos es el 100%, y la cartera en riesgo está prácticamente en cero (ver el Recuadro 5.5).

Arrendamiento de transporte Los oficiales de créditos de CAF Isonga ayudaron a COPRORIZ a realizar una evaluación interna para averiguar por qué las operaciones de la cooperativa seguían en déficit. Descubrieron que los gastos de transporte eran la causa principal. La cooperativa alquilaba camiones para llevar el arroz a los molinos en Kigali, a un costo tan alto que era imposible lograr una ganancia. La cooperativa era demasiado nueva como para poder comprar su propio camión, y no tenía activos que podría ofrecer como garantía para conseguir un préstamo (de hecho, el almacén y las otras instalaciones que usaba la cooperativa seguían siendo propiedad de los empresarios chinos). Para solucionar el problema, CAF Isonga arrendó un camión de 5 toneladas a la cooperativa (9 en el Gráfico 5.19), la cual comenzó a generar ingresos netos como resultado.

Cuadro 5.8 Principales características de los créditos otorgados por CAF Isonga a COPRORIZ y los productores de arroz en Ruanda

		Crédito productivo para agriculto- res (② en el Gráfico 5.19)	Línea de crédito de comercializa- ción de arroz para la cooperativa (ᢒ en el Gráfico 5.19)			
Flujo del producto y flujo financiero						
→ ☆	Propósito	Permitir que los productores de arroz paguen el costo de insumos, incluyendo mano de obra, plaguicidas y fertilizantes	Prefinanciamiento de la compra y comercialización de arroz con cáscara			
10 20	Monto	\$US 286.000 en total Promedio de \$US 100 para cada productor	\$US 464.000			
Jan Mar	Plazo	7 meses	3 meses			
	Desembolso	A la cuenta bancaria del presta- tario, justo antes de la siembra	El techo de la línea crediticia se fija a través de un acuerdo Los pagos se realizan directamente a los productores, contra la presentación de vales firmados que indican la cantidad de arroz entregado al centro de acopio de la cooperativa			
	Reembolso	Se descuenta directamente del monto ganado por la venta a la cooperativa, inmediatamente después de la cose- cha (marzo y septiembre)	La cooperativa realiza el pago de re- embolso después de la venta del arroz, descontándolo directamente del monto ganado por la venta			
%	Tasa de interés	1,5% por mes	Negociable, dependiendo del techo y el plazo del crédito Varía entre 2 y 2,75% por mes			
	Costos de transacción	\$US 1 por solicitud, más 1% comisión	1% comisión			
	Gestión de riesgos					
	Garantías del préstamo	100% garantizado por la cooperativa Todas las transacciones se realizan a través de la cuenta bancaria en CAF Isonga, permitiendo que se descuente el monto de la deuda automáticamente	Inventario de almacén, administra- ción conjunta del centro de acopio, y comercialización conjunta del arroz			
	Responsabilidad	Los productores individuales y la cooperativa comparten la responsa- bilidad por igual	La cooperativa			
Flujos de información						
<u> </u>	Información requerida para solicitar el préstamo	Estimación actualizada de la cosecha Autorización de la cooperativa, especificando el monto que requiere y su capacidad de producción Antecedentes crediticios	Volumen estimado de la cosecha Precios Compradores potenciales Monto requerido (techo) en base al volumen estimado de la cosecha			
✓Jan ✓Feb ✓Mar	Información reque- rida durante el pla- zo del préstamo	Precio de insumos agrícolas Precio de arroz	Informes mensuales sobre los desembolsos			
3	Lapso de tiempo entre la solicitud y el desembolso	2 días	1 semana entre la solicitud y el acuerdo			

¿Por qué un arrendamiento en vez de un crédito de inversión? Porque CAF Isonga sigue siendo propietario del camión hasta que la cooperativa haya saldado el arriendo, lo cual reduce el riesgo para CAF Isonga. De acuerdo a lo planificado, la cooperativa tenía que terminar de pagar hasta 2008, pero se extendió el contrato hasta junio 2009 porque las fuertes lluvias destruyeron parte de la cosecha, lo cual afectó el flujo de caja de la cooperativa. Antes, en 2007, un trabajo de rehabilitación del sistema de riego también había reducido los niveles de producción.

Recuadro 5.5 Callixte Niyonsaba habla de vales

"Yo soy productor de arroz en Mukunguli, Ruanda. Soy propietario de un terreno de 2 hectáreas, y cultivo el arroz en 0,7 hectáreas. Antes, los arrozales pertenecían a los chinos que empezaron a experimentar con este cultivo en Ruanda a principios de los años 1970. Los chinos nos permitían usar la tierra, y a cambio nos pedían entregar parte de nuestra cosecha a ellos.

"Hemos trabajado gratis. Todavía debíamos dinero a los prestamistas que cobraban tasas de interés muy altas. Un 50% de nuestra producción iba directamente a los prestamistas para pagar nuestras deudas. También hemos destinado una parte del arroz para nuestro propio consumo. El resto vendíamos a intermediarios locales a precios muy bajos, pero por lo menos los intermediarios nos pagaban inmediatamente.

"En 1994, la gente huyó del genocidio y la guerra, y la zona se quedó sin cultivar durante bastante tiempo. La gente comenzó a cultivar aquí de nuevo en 2003. Ese año he conseguido un terreno con permiso para sembrar, y junto con casi 300 productores más decidimos formar una cooperativa, denominada COPRORIZ.

"Ahora que los productores de arroz somos miembros de la cooperativa, las cosas han cambiado bastante. En vez de tener que ir donde los prestamistas para poder comprar insumos, ahora la cooperativa nos proporciona fertilizante y semilla. Y COPRORIZ tiene un arreglo con una institución de microfinanzas, CAF Isonga, para prestar dinero a los socios de la cooperativa. Ahora la cosa es fácil: al comienzo de la época de siembra, vamos donde la cooperativa, la cooperativa nos da una garantía para presentar a CAF Isonga, y CAF Isonga nos da un préstamo inmediatamente. Ahora ya no dudamos de sacar un préstamo, y por lo tanto hemos podido aumentar nuestra producción. También podemos usar los recursos del préstamo para cubrir nuestros gastos familiares. A cambio del préstamo, tenemos que vender todo el arroz a la cooperativa.

"Hay otra cosa más que nos ha ayudado: el sistema de los vales. Ahora nos pagan en el momento de entregar el producto.

"Mucho ha cambiado con esta nueva situación. Trabajamos para nosotros mismos. Tenemos acceso a insumos, lo cual ha contribuido a aumentar nuestra producción. Somos los dueños de la cooperativa. Si se logra algo de ganancia, es para el productor. Yo, por ejemplo, he podido comprar bicicletas para que otras personas puedan cuidar mi terreno cuando yo no estoy; también he comprado una moto y un celular. Incluso he logrado construir una casa. Antes de empezar a cultivar el arroz, no tenía ninguna de esas cosas, y las he adquirido poco a poco. He empleado el dinero que he ganado del arroz para diversificar mis actividades y lanzar otro negocio: ahora tengo tres vacas que producen 30 litros de leche por día y he empezado a cultivar yuca y sorgo.

"La cooperativa ha sido fundamental en el logro de este éxito. Sin ella, no hubiéramos podido acceder a las microfinanzas. Gracias a COPRORIZ, CAF Isonga confía en nosotros como sujetos de crédito."

Ganancias y dividendos. Gracias al menor costo de transporte, la mejor gobernabilidad y transparencia, y la reducción de las fugas de producción, la cooperativa empezó a registrar ganancias en 2008. La cooperativa retiene un 10% de su ganancia en calidad de ahorro y distribuye el resto a sus socios en calidad de dividendo (**©**).

Mitigación de riesgos

La cadena de valor implica varios riesgos financieros (ver el Cuadro 5.9):

Riesgo de producción Es esencial que el arroz tenga una adecuada cantidad de agua. Si las lluvias son escasas, o bien si una tormenta daña el sistema de riego, se perjudica la cosecha. Asimismo, el arroz se puede malograr durante el almacenamiento.

Riesgos de mercado y de precio Los precios y la demanda de arroz fluctúan bastante. Los mayoristas tal vez opten por comprar arroz importado si resulta más barato. El sistema de vales depende de la voluntad de los intermediarios de

Cuadro 5.9 Análisis de riesgos en la cadena de valor del arroz en Ruanda

		Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
	Producción	Clima	•••	Establecer un sucursal de CAF Isonga cerca de la cooperativa y realizar un seguimiento estricto de la producción prevista y real
				Registrar la diferencia entre la cosecha prevista y real para orientar decisiones respecto a productos crediticios
		Almacenaje	•••	Administración conjunta del almacén por CAF Isonga y la cooperativa
				Actualización diaria del inventario
520 1.45 35	Precio	Fluctuación en el precio		Apoyar a la cooperativa a comercializar el arroz
	Mercado	Transporte	•••	Arrendamiento del camión a la cooperativa
		Fluctuación en la demanda		Apoyar a la cooperativa a comercializar el arroz
		Competencia del arroz importado	•••	Incentivar a la cooperativa a asegurar que la molienda sea de alta calidad
	Incumplimiento Otros (gobernabilidad)	Endeudamiento excesivo de los prestatarios	•••	Fundamentar las decisiones respecto a préstamos en los antecedentes crediticios y proyecciones de producción
		Incumplimiento premeditado	•••	La cooperativa evalúa a los prestatarios y revisa sus solicitudes
				La cooperativa y el productor comparten la responsabilidad de pagar la deuda
		Dirección de la	•••	CAF Isonga y la cooperativa toman decisiones conjuntamente
?		cooperativa		Contratos firmados
		Participación de los socios	•••	Asambleas periódicas de los socios de la cooperativa

Niveles de riesgo:

Alto

Mediano

Bajo

comprar el arroz y el precio que ellos ofrecen. La decisión de comprar y el precio son el resultado de negociaciones prolongadas, pero no se suscribe un contrato formal; los intermediarios a veces abandonan el acuerdo en el último momento. Si no se concreta la compra, la cooperativa va a estar en apuros, porque no va a poder amortizar su línea crediticia.

Riesgo de incumplimiento Los productores tienen que responder a muchas demandas de dinero en efectivo: para la producción, para los gastos familiares del día a día, y para emergencias. La presión de tantas demandas puede llevar al incumplimiento mediante la venta desleal. La capacidad que tienen los productores de pagar una deuda depende de muchos factores: el precio de mercado, los costos del transporte y la molienda, y la disponibilidad de insumos, entre otros. En el caso de que la cooperativa no logra vender todo el arroz a un precio aceptable, es posible que los productores incurran en el incumplimiento del pago de sus préstamos.

Riesgo de gobernabilidad El sistema en su conjunto depende mucho de la cooperativa. Por el momento, la cooperativa se administra bien, pero en el futuro la falta de rendición de cuentas, una transparencia insuficiente o bajos niveles de participación de los productores en la toma de decisiones podrían amenazar su sostenibilidad.

Beneficios

Productores El crédito productivo permite a los productores comprar fertilizantes y contratar a jornaleros para trabajar en el arrozal. De esta manera, se aumenta el rendimiento de la cosecha. Desde 2007, cuando se estableció el sistema del crédito productivo, hasta fines de 2008, la productividad subió en un 30%.

Los productores reciben su pago inmediatamente después de entregar el arroz al centro de acopio de la cooperativa. El precio del arroz con cáscara a puerta de finca ha subido en un 67% en ese mismo periodo, de \$US 0,33 a \$US 0,55 por kilo.

Los ingresos económicos mayores y más estables permiten a los productores invertir en nuevos equipos: actualmente, el 95% de los productores tienen una bicicleta (en comparación con apenas 20% en 2005); 3% han comprado una moto, y tres son propietarios de pequeños molinos de arroz. Algunos han comprado tierras adicionales. Los productores están mejor organizados en el manejo financiero: actualmente, todos tienen una cuenta bancaria, en comparación con apenas el 3% en 2003.

COPRORIZ La cooperativa cuenta con una línea crediticia que le permite comprar el arroz de los productores y almacenarlo hasta que el precio de mercado alcance un nivel atractivo. Los socios han dejado de vender a otros intermediarios, y la cooperativa retiene el 10% de sus ganancias en la forma de ahorros. Ha rebajado los costos a través del arrendamiento de un camión, y ha profesionalizado su administración y operaciones. Hasta 2007 registraba déficits, pero en 2008 logró registrar una ganancia que alcanzó a \$US 29.500.

CAF Isonga La institución microfinanciera ha expandido sus operaciones y ha logrado desarrollar una clientela confiable y rentable en un ámbito nuevo. La tasa de recuperación de los créditos es el 100%. En apenas 4 años, su cartera de créditos agrícolas ha aumentado a 18 veces su tamaño anterior. En 2007, la institución replicó el producto en otras regiones del país. Actualmente Mukunguli representa el 32% de su cartera de créditos agrícolas.

La cadena de valor El sistema ha funcionado tan bien que el gobierno está promoviendo su réplica en otras zonas y para otros productos agrícolas. El Ministerio de Agricultura ha pedido a CAF Isonga brindar apoyo a otras entidades de microfinanzas en el desarrollo de servicios similares en varias regiones del país.

Desafíos

Costos Los costos de producción siguen siendo altos; es costoso transportar el arroz con cáscara a Kigali, y los pocos molinos de arroz recién instalados en la zona son pequeños e ineficientes. La cooperativa tiene planes de adquirir un molino propio en la zona y extender su alcance para atender a otras zonas productoras de arroz. CAF Isonga se ha comprometido a ayudar a recaudar los recursos necesarios para este proyecto.

Gobernabilidad La mayoría de los socios de la cooperativa son analfabetos y no tienen la capacidad de realizar un seguimiento adecuado de las operaciones o controlar la rendición de cuentas por parte de la directiva.

La cooperativa es un actor primordial en el sistema; esto lo vuelve muy frágil. Por otra parte, todavía falta acordar convenios permanentes con mayoristas y minoristas para asegurar la sostenibilidad de la cadena.

A menudo, la directiva de la cooperativa aprueba las decisiones del gerente sin un análisis previo, lo cual pone en peligro la gobernabilidad de la organización. Se requiere consolidar la capacidad de manejar las múltiples funciones de la cooperativa y al mismo tiempo responder a las necesidades de sus socios.

Expansión de servicios financieros Para CAF Isonga, la cadena de valor del arroz representa su punta de lanza. La institución tiene el desafío de incrementar su cartera para responder a la demanda de sus servicios.

Lecciones

- Para ser eficaz, el financiamiento de cadenas de valor tiene que estar enganchado al empoderamiento de la cadena: los actores de la cadena necesitan la capacidad de tomar sus propias decisiones, fundamentadas en información y conocimientos adecuados, y organizarse mejor para poder defender sus intereses.
- Las garantías intangibles representan una buena alternativa para permitir que los actores de la cadena accedan a recursos financieros.

- El acceso a recursos financieros es importante en el desarrollo de la cadena. Para desarrollar cadenas de valor fundamentadas en la agricultura, se requiere esfuerzos integrales, sobre todo por parte del sector privado. El financiamiento de cadenas de valor funciona mejor cuando está arraigado en un proceso integral de desarrollo de mercados, desarrollo institucional y desarrollo organizacional para los actores de la cadena. Para lograrlo, se requiere alianzas fuertes entre los colaboradores de la cadena (como por ejemplo CAF Isonga) y los actores de la cadena.
- El desarrollo de cadenas de valor puede funcionar con poco o nada de inversión de recursos financieros externos. Cuando existe la disponibilidad de productos financieros adecuados, los mismos actores de la cadena tienen la capacidad de realizar inversiones. Incluso los productores de pequeña escala pueden acceder a servicios bancarios. Tal vez el proveedor de recursos financieros tenga que desplegar mayores esfuerzos para apoyar a los productores a integrarse en la cadena. Se requiere un análisis exhaustivo, un adecuado trabajo preparativo y sistemas de garantías alternativas para lograr resultados exitosos en el acceso a recursos financieros por parte de los productores.

Mayor información

Kabundi Joseph, CAF Isonga SA., jkabundi@yahoo.fr; caf-isonga@yahoo.fr

6

Desatando inversiones en la cadena

En este último conjunto de casos de estudio, examinaremos la manera en que los agentes financieros han facilitado la realización de inversiones de mediano plazo por parte de los actores de la cadena, a través de una variedad de servicios financieros que van más allá de los préstamos tradicionales de corto plazo.

- El financiamiento de la cadena de la miel en la zona de Kitui en el Este de Kenia, por ejemplo, relata cómo varios brazos del Grupo K-Rep, un organismo de microfinanzas, estimularon la producción y comercialización de la miel a través del microarrendamiento de equipos, además de proporcionar servicios de crédito y factoraje.
- El financiamiento de la cadena de valor de la soya en Etiopía relata cómo FCE (una ONG) y Harbu, una institución microfinanciera afiliada, han promovido la transformación del grano de soya para producir leche. Los servicios incluyeron capital de semilla, apoyo material, fortalecimiento de capacidades técnicas, préstamos para inversión y capital de trabajo, y el arrendamiento de equipos de procesamiento.
- Abriendo oportunidades a pequeños productores de café en Nicaragua examina las modalidades adoptadas por el gobierno y FDL, una institución de microfinanzas, para ofrecer una serie de donaciones, créditos de inversión y préstamos de capital de trabajo a productores individuales y una cooperativa agrícola.
- Desarrollando la cadena de la quinua orgánica en Bolivia esboza el concepto de la sociedad temporal de riesgo compartido, en la cual un agente financiero y una empresa invierten recursos durante un periodo limitado en una actividad empresarial conjunta. La empresa aporta su conocimiento experto

- de la parte técnica, mientras que el agente financiero contribuye no solo los recursos financieros adicionales que son tan necesarios, sino también su conocimiento experto de la parte financiera.
- El financiamiento de la pesca artesanal en India, el último caso de estudio, es un relato fascinante de la manera en que SIFFS –una federación de asociaciones de pescadores– ha reorganizado la comercialización del pescado. La reorganización beneficia a los pescadores en vez de los intermediarios que anteriormente se quedaban con un porcentaje excesivamente grande de las ganancias. Gracias a su control del proceso de comercialización, SIFFS accede a recursos financieros de bancos, entidades financieras, empresas de seguros y organismos de cooperación. Con estos recursos, SIFFS puede ofrecer a sus socios créditos de inversión, préstamos para ayudarles a pagar las deudas que tienen con prestamistas que cobran tasas de interés exorbitantes, seguros, capital de trabajo, y una amplia variedad de servicios no financieros.

El financiamiento de la cadena de la miel en la zona de Kitui en el Este de Kenia



La apicultura en Kitui es de larga data, casi tan antigua como el asentamiento humano en esta región de Kenia. Antes, la miel de Kitui era bien conocida: durante muchos años la Autoridad de Desarrollo de los Ríos Tana y Athi (Tana and Athi Rivers Development Authority - TARDA), una entidad gubernamental regional, procesaba la miel y representaba un mercado garantizado para los apicultores. Pero en 2003 este servicio se desmanteló debido a la injerencia política, y la planta procesadora fue trasladada a otra zona. En ausencia de un mercado viable, los apicultores locales ya no podían obtener una ganancia, y la calidad de la miel se iba deteriorando, lo cual significaba menores precios. Antes, TAR-DA pagaba KSh 100 (\$US 1,25) por kilo, pero ahora, los intermediarios estaban ofreciendo apenas KSh 30 (\$US 0,38). En vez de vender a un precio tan insignificante, muchos apicultores destinaron la miel al consumo familiar, la vendían a cerveceros caseros, o incluso dejaron de producirla por completo. Para muchos productores, la miel era su segunda fuente de ingresos más importante (la primera era cabras), pero incluso cuando los precios estaban bien, muchos sobrevivían con menos de \$US 0,50 por día. Su situación se había vuelto desesperada.

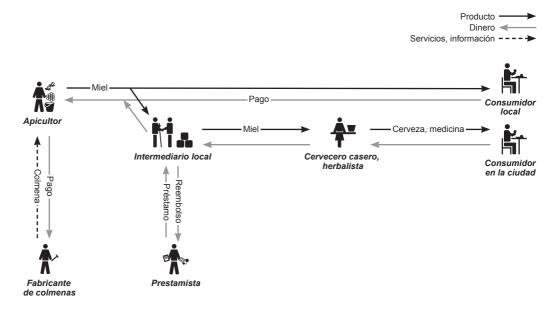


Gráfico 6.1 La cadena de valor de la miel antes de la intervención



Gráfico 6.2 Las colmenas tradicionales se fabrican de troncos ahuecados. Los productores vendían la miel cruda, sin tratamiento previo, en botellas



Gráfico 6.3 Los equipos mejorados permiten que los productores manejen colmenas mejoradas y acopien su miel

La cadena tradicional de la miel

Relativamente pocos actores participan en la cadena tradicional de la miel (ver el Gráfico 6.1). Los servicios de apoyo – financiamiento, asistencia técnica y desarrollo empresarial – están poco organizados o ausentes.

Los actores de la cadena incluyen a los siguientes:

- Fabricantes de colmenas artesanales Estos actores ahuecan troncos para fabricar colmenas. Regalan las colmenas a los apicultores a cambio de animales, cereales o miel. Existen pocos artesanos que fabrican estas colmenas tradicionales porque no es un negocio rentable.
- Apicultores Casi todos los hombres en Kitui son propietarios de una colmena, pero pocos tienen colonias de abejas. Debido al bajo precio de la miel, muchos han abandonado el manejo de las colmenas. A los apicultores les falta conocimiento de las técnicas productivas adecuadas y no están enterados de los requerimientos del mercado.
- **Intermediarios locales** Estos actores compran pequeñas cantidades de miel de baja calidad de los apicultores.
- Cerveceros caseros y herbalistas Los cerveceros compran miel cruda al por mayor de los intermediarios y la fermentan para elaborar una especie de cer-

veza. Los herbalistas usan la miel para elaborar remedios tradicionales.

 Consumidores Existen dos clases de consumidores: los consumidores locales en Kitui, que compran miel de sus vecinos, y los consumidores que compran cerveza y remedios tradicionales en Nairobi.

Antes, no existía ningún servicio financiero formal. Los prestamistas prestaban dinero a los intermediarios locales y cobraban altas tasas de interés. Varias instituciones de microfinanzas ofrecían créditos, pero estos no respondían a las necesidades de los apicultores y los intermediarios de la miel.

Reavivando el negocio de la miel

Dos estudios realizados en 2005 y 2006 con financiamiento de Danida (la Agencia de Desarrollo Internacional de Dinamarca) comprobaron la presencia de más de 400.000 colmenas tradicionales fabricadas de troncos en el distrito de Kitui,



Gráfico 6.4 Actualmente, la miel de Kitui es de mejor calidad, y por lo tanto los supermercados están dispuestos a venderla

además de 3.000 colmenas modernas con cuadros móviles (los cuales facilitan la cosecha de la miel). Sin embargo, el distrito estaba produciendo apenas 3.000 toneladas de miel por año, mucho menos que las 10.000 toneladas que podría producir con su capacidad instalada existente. Los productores practicaban técnicas de apicultura inadecuadas, y los fabricantes de carbón vegetal talaban los árboles en forma indiscriminada, sin tomar en cuenta que las flores de esos árboles representaban una fuente de alimentación para las abejas. El nivel de producción estaba lejos de satisfacer la demanda, y los envasadores habían recurrido a la importación de miel del sur de Sudán y Tanzania. Según los resultados de la investigación, el subsector de la miel tenía posibilidades de producir hasta 50.000 toneladas por año en el mediano plazo, con un valor de mercado que podría alcanzar a los KSh 3 mil millones (\$US 37,5 millones), siempre y cuando la cadena estuviera organizada en forma eficiente.

Los estudios plantearon tres intervenciones para reavivar la cadena: la formación y consolidación de organizaciones de productores, el fortalecimiento de la articulación con el mercado, y la oferta de servicios financieros adecuados. El programa de desarrollo empresarial agropecuario de Danida contrató a la Agencia de Desarrollo K-Rep (K-Rep Development Agency - KDA) para llevar

adelante estas iniciativas. KDA es un organismo de investigación y desarrollo que se dedica al desarrollo, validación y perfeccionamiento de productos financieros apropiados para grupos marginados en Kenia. Forma parte del Grupo K-Rep, una entidad de microfinanzas que tiene la misión de reducir la pobreza en Kenia (ver el Recuadro 6.1). KDA asumió la función de coordinación de las iniciativas orientadas a reavivar la cadena de la miel, y buscó el apoyo de otras unidades del Grupo K-Rep.

Diseño de una nueva cadena

KDA diagnosticó la demanda de servicios por parte de cada uno de los actores de la cadena, y luego diseñó una serie de servicios financieros



Gráfico 6.5 Ubicación de Kitui, Kenia

y técnicos orientados a la formación de una cadena nueva. Con el apoyo del programa de desarrollo empresarial agropecuario de Danida, se movilizó a los productores a formar grupos y se los capacitó en los distintos aspectos de la dinámica de grupos y los principios básicos de la apicultura como negocio. Se identificó a productores que ya tenían conocimientos rudimentarios del manejo de colmenas. Ellos recibieron capacitación adicional para cualificarles como proveedores de este servicio. Los intermediarios locales existentes fueron seleccionados e incorporados en el programa. Se comprobó que a ellos les faltaba la capacidad de manejar la información de mercado y realizar la contabilidad básica, entre otras capacidades.

Baraka Agricultural College, un instituto de capacitación con sede en Molo, en la provincia del Valle del Rift en Kenia, capacitó a los fabricadores de colmenas, productores e intermediarios en técnicas de producción. Los intermediarios a su vez capacitan a grupos de productores en técnicas de mantenimiento de colmenas y formas de mejorar la cantidad y calidad de la miel.

KDA capacitó a los productores e intermediarios en aspectos de manejo financiero y desarrollo empresarial, y fortaleció las capacidades de los empleados y miembros de las directivas de las asociaciones de servicios financieros (ver más abajo).

La nueva cadena comenzó a funcionar en 2007 (ver el Gráfico 6.7).

Fabricantes de colmenas El proyecto de KDA capacitó a los fabricantes de colmenas en la instalación de una "rejilla excluidora de reinas" en las colmenas de tronco tradicionales. La rejilla evita que la reina ponga huevos en los panales

Recuadro 6.1 El Grupo K-Rep

Fundado en 1984, K-Rep se inició como una agencia de asistencia técnica y servicios financieros para organizaciones no gubernamentales. Ha evolucionado para convertirse en una organización paraguas con varias unidades dedicadas a las microfinanzas en Kenia (ver el Gráfico 6.6).

- Agencia de Desarrollo K-Rep (K-Rep Development Agency KDA) Es la unidad del grupo que se dedica a la investigación y el desarrollo. Identifica, desarrolla, valida y perfecciona productos financieros para grupos marginados en Kenia.
- K-Rep Bank Este banco de microfinanzas dirige sus operaciones principalmente a empresas pequeñas y medianas. Es el segundo banco microfinanciero más grande de Kenia, y el sexto más grande de todos los bancos en el país, con 61.300 clientes, una cartera de préstamos por el valor de casi KSh 6 mil millones (\$US 75 millones) y una cartera de ahorros de KSh 7 mil millones (\$US 88 millones).
- Servicios de Asesoramiento K-Rep (K-Rep Advisory Services) Una empresa consultora que ofrece servicios de desarrollo microfinanciero y empresarial.
- K-Rep Fedha Services Esta empresa administra asociaciones comunitarias de servicios financieros. En diciembre 2008, estaba administrando 56 de estas asociaciones, con un total de más de 100.000 miembros y una cartera de préstamos vigente de KSh 300 millones (\$US 3,75 millones). Estos préstamos se financian con el capital accionario y ahorros de los miembros (unos KSh 275 millones (\$US 3,44 millones) en total), además de créditos por el valor aproximado de KSh 25 millones (\$US 310.000) de KDA y otras fuentes.
- Juhudi Kilimo La empresa más nueva del grupo, registrada en julio 2009. Ha evolucionado de lo que era antes el proyecto de microarrendamiento de KDA. Se dedicará principalmente a la promoción y desarrollo de cadenas de valor de agronegocios en Kenia.

K-Rep es una organización sin fines de lucro. Los proyectos que empiezan a obtener ganancias en forma sostenible se desprenden para formar empresas independientes con fines de lucro. El proyecto de financiamiento de la cadena de valor de la miel fue administrado por el proyecto de microarrendamiento, el cual se convirtió posteriormente en una empresa autónoma bajo el paraguas del Grupo K-Rep. KDA piensa dejar el proyecto de la miel con sus empresas hermanas, K-Rep Fedha y K-Rep Bank.

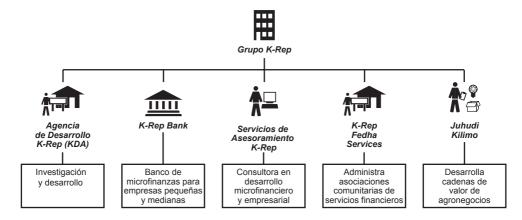


Gráfico 6.6 El Grupo K-Rep

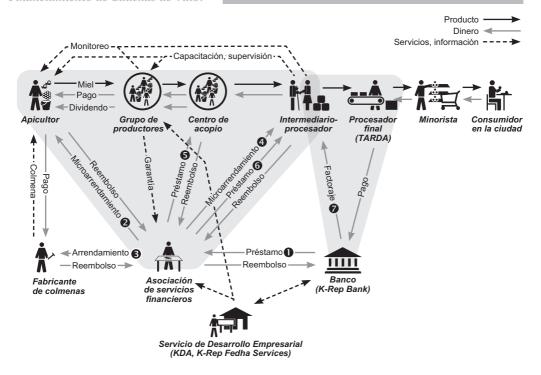


Gráfico 6.7 La cadena de valor de la miel a partir de 2007

y de esta manera se conserva la miel. Constituye una alternativa mucho más barata que las colmenas modernas, las cuales se estaban promoviendo en todas partes, a pesar de que no son necesarias para producir miel de alta calidad. No obstante, el proyecto capacitó a los fabricantes de colmenas en la elaboración de colmenas modernas también; los apicultores escogen el tipo de colmena que más les conviene.

Apicultores Los productores tienen entre 10 y 200 colmenas cada uno, de las cuales sacan miel y otros productos como propóleo y polen (usados como medicinas) y cera de abejas. Para diciembre 2008, aproximadamente 2.000 productores, incluyendo a 500 mujeres, estaban produciendo miel en forma empresarial. El periodo de mayor producción es de enero a abril, durante la época seca luego de las lluvias de octubre.

Grupos de productores Los apicultores se organizaron en grupos de 20 a 35 productores. Estos grupos recogen la miel cruda y la venden a los centros de acopio. Debido a que se junta la miel de varios productores, se consigue precios que son mejores que antes.

Centros de acopio Los centros de acopio son propiedad de los productores que son sus accionistas. Los centros compran la miel, sacan sustancias extrañas, clasifican y juntan la miel de las distintas categorías, y la almacenan antes de venderla a los intermediarios. A diciembre 2008, había 10 centros de acopio; cada uno atiende a 20 grupos de productores en promedio.

Intermediarios El proyecto capacitó a los intermediarios que antes compraban miel de baja calidad de los apicultores. Actualmente, estos intermediarios compran miel al por mayor de los centros de acopio. Realizan las tareas de prensado y centrifugado para separar la miel del panal. Luego entregan la miel al procesador final. La mayoría de los intermediarios son mujeres; muchas de ellas son viudas. Existen 50 intermediarios en las cuatro zonas del distrito atendidas por el proyecto.

Procesador final Bajo un nuevo gobierno nacional, TARDA reanudó sus actividades de procesamiento de miel. Compra la miel de los intermediarios y se encarga del procesamiento final y el envase. Paga a los intermediarios KSh 150 (\$US 1,88) por kilo de miel; otros compradores ofrecen apenas KSh 120 (\$US 1,50). Una desventaja es que TARDA no puede pagar inmediatamente en el momento de la entrega de la miel. Por lo tanto, es necesario tener un sistema alternativo de pagos.

Minoristas TARDA envasa la miel y la vende a minoristas locales en Kitui y otros pueblos cercanos; la vende también a empresas procesadoras de alimentos, herbalistas y empresas farmacéuticas. Algunas empresas llegan a exportar la miel.

Consumidores Entre los consumidores están los hogares, hospitales y hoteles.

Prestación de servicios a la cadena

Asociaciones de servicios financieros K-Rep Fedha ha establecido en todo el distrito cooperativas comunitarias denominadas asociaciones de servicios financieros. Las asociaciones ofrecen a sus miembros servicios sencillos de crédito, ahorro y transferencia de dinero. Las asociaciones son propiedad de sus usuarios y financiadas por ellos, pero K-Rep Fedha Services las administra. Cada asociación tiene aproximadamente 2.000 miembros, entre productores, apicultores y otros pobladores locales, quienes son accionistas de la asociación. Las asociaciones adecúan los préstamos a las necesidades de sus miembros; por ejemplo, existen productos crediticios para productores de algodón, para pensiones escolares, y para otros fines. Para poder recibir un préstamo, el prestatario tiene que ser miembro de un grupo, y el grupo tiene que darle una recomendación. No se exige garantías tangibles, pero el grupo en su conjunto se responsabiliza del reembolso del préstamo. Las asociaciones de servicios financieros tienen la posibilidad de sacar préstamos de K-Rep Bank u otros proveedores de crédito cuando les faltan recursos financieros (**0** en el Gráfico 6.7).

Grupo K-Rep Varias unidades del Grupo K-Rep (ver el Recuadro 6.1) prestan servicios a la cadena: KDA realizó estudios y rediseñó la cadena; K-Rep Fedha Services administra las asociaciones comunitarias de servicios financieros; y el banco K-Rep Bank proporciona servicios financieros a distintos actores de la cadena.

Memorándums de entendimiento

El Grupo K-Rep desarrolló una serie de servicios financieros para ayudar a la cadena de valor de la miel a funcionar con mayor fluidez. Cada tipo de servicio está diseñado para un eslabón específico de la cadena, desde los apicultores hasta el procesador final. Los servicios se fundamentan en la colaboración estrecha entre los actores de la cadena. De hecho, la colaboración es tan importante que se han suscrito varios memorándums de entendimiento entre los distintos actores para asegurar que todo funcione bien. Estos acuerdos no son contractuales; se sustentan en las relaciones de confianza y la buena voluntad. Garantizan la continuidad en la cadena porque se suscriben entre organizaciones en vez de las personas que trabajan en esas organizaciones. Constituyen la garantía de primera línea para las instituciones financieras que conceden préstamos y servicios de arrendamiento.

Se han suscrito ocho memorándums de entendimiento diferentes entre varios grupos de actores y los proveedores de servicios financieros. Los memorándums especifican los roles de cada signatario y las modalidades establecidas para la compra, la venta y el financiamiento de la miel y los insumos, así como los servicios de capacitación y monitoreo, entre otros.

Microarrendamiento

K-Rep y las asociaciones de servicios financieros usan la modalidad del "microarrendamiento" para incentivar a varios actores a realizar inversiones en la cadena de la miel. Los procesos de producción y transformación de la miel requieren inversiones de arranque relativamente grandes para adquirir colmenas, colonias de abejas y equipos de procesamiento, entre otros. La modalidad del microarrendamiento es ideal para las compras de esa naturaleza. Los préstamos son más adecuados en situaciones en las cuales el prestatario necesita una variedad de insumos o equipos de menor valor (como por ejemplo una bolsa de semilla o un saco de fertilizante) en forma repetida (por ejemplo, la compra de semilla nueva para cada ciclo agrícola).

El esquema del microarrendamiento funciona de la siguiente manera: K-Rep (o bien la asociación comunitaria de servicios financieros) compra un artículo (como por ejemplo una colmena o un equipo de procesamiento), y luego permite al arrendatario usarlo durante cierto periodo. Durante ese periodo, el arrendatario tiene que ir pagando a plazos. El artículo se vuelve propiedad del arrendatario al final del periodo.

Ventajas del microarrendamiento

En comparación con un préstamo, un arrendamiento tiene varias ventajas:

• La institución financiera sigue siendo propietaria del artículo hasta que el arrendatario lo haya pagado por completo. De esa manera, es más fácil para

el banco recuperar el artículo en el caso de que el arrendatario incumpla con los pagos.

- La institución financiera tiene mayor control sobre el uso del dinero: la institución misma compra el artículo, y por lo tanto puede escoger el proveedor y asegurar que el artículo sea de buena calidad. En el caso de un préstamo, la institución financiera tiene mucho menos control sobre lo que hace el prestatario con el dinero una vez entregado.
- La institución financiera puede negociar con proveedores para comprar artículos al por mayor a cambio de una rebaja en el precio.
- El arrendamiento beneficia también a los prestatarios, porque pueden estar seguros de recibir artículos de buena calidad a un precio razonable.

Servicios de microarrendamiento

K-Rep y las asociaciones de servicios financieros ofrecen modalidades de arrendamiento a tres grupos de actores de la cadena: apicultores, fabricantes de colmenas e intermediarios de la miel.

Apicultores Para adquirir una colmena y todos los equipos auxiliares, los apicultores tienen que invertir aproximadamente KSh 3.500 (\$US 44). Este monto equivale a 4 meses de ingresos económicos en promedio, y por lo tanto es prácticamente inalcanzable para estos productores.

Para obtener un arrendamiento, el productor tiene que conseguir por lo menos dos cotizaciones de proveedores de colmenas y equipos; luego presenta estas cotizaciones a la asociación comunitaria de servicios financieros. La asociación evalúa la solicitud y escoge uno de los proveedores, al cual paga el 60% del precio. El proveedor debe entregar los artículos en el plazo de 21 días, y en ese momento recibe el 40% restante.

El apicultor debe pagar el arrendamiento a plazos mensuales, durante el periodo de 24 meses. Existe un periodo de gracia de 6 meses para permitir que las abejas colonicen la colmena y conseguir la primera cosecha de miel. De esta manera, el apicultor cuenta con un flujo de efectivo estable que le permite pagar las cuotas. Recién después de pagar la última cuota, el apicultor se convierte en el propietario de los equipos.

Como condición previa que les habilita para el esquema de microarrendamiento, los apicultores tienen que recibir capacitación en el manejo de colmenas. Hasta diciembre 2008, casi 2.000 productores habían sido capacitados. Por otra parte, el apicultor tiene que ser miembro de un grupo, el cual respalda la solicitud del arrendamiento. Por lo tanto, existe una relación triangular entre el apicultor, el grupo y la asociación de servicios financieros (2 en el Gráfico 6.7 y la primera columna del Cuadro 6.1).

Durante el periodo del arrendamiento, el intermediario y el grupo realizan el monitoreo de los equipos para asegurar el manejo adecuado de los mismos. Los arrendatarios tienen que presentar informes periódicos al grupo sobre el avance de sus pagos, para permitir que el grupo asuma la responsabilidad colectiva de

los equipos. Asimismo, las asociaciones de servicios financieros capacitan a los grupos en el manejo de préstamos y flujos de caja y les enseñan a emplear los créditos adecuadamente.

Fabricantes de colmenas Los fabricantes de colmenas requieren madera y otros materiales, además de herramientas para elaborar las colmenas. Las asociaciones de servicios financieros ofrecen arrendamientos o préstamos para la adquisición de estos insumos y herramientas, bajo la misma modalidad que aplica a los apicultores (**③** en el Gráfico 6.7).

Intermediarios De la misma manera, los intermediarios necesitan equipos para procesar la miel. Las asociaciones de servicios financieros les arriendan estos equipos, siguiendo un procedimiento similar al microarrendamiento para los apicultores. Sin embargo, los montos son mucho mayores porque los equipos son más costosos (**4** en el Gráfico 6.7 y Cuadro 6.1) Hasta el momento, han desembolsado KSh 1 millón (\$US 12.500) bajo esta modalidad.

Otros servicios financieros

Centros de acopio: préstamos de corto plazo para capital de trabajo

Cuando entregan la miel al centro de acopio, los apicultores quieren recibir su pago inmediatamente, y con justa razón. Sin embargo, los centros de acopio no cuentan con dinero en efectivo para poder pagarles hasta que hayan vendido la miel, y la venta puede tardar varios meses. Por lo tanto, las asociaciones de servicios financieros les prestan dinero para permitir que paguen a los productores inmediatamente (**9** en el Gráfico 6.7). El productor recibe el 80% del precio inmediatamente y el restante 20% una vez que el centro haya vendido la miel a un intermediario, con el descuento de KSh 1 (\$US 0,01) por kilo correspondiente a la tarifa administrativa. La ganancia excedentaria se paga en la forma de dividendos al final de cada año.

El plazo máximo de estos préstamos es 6 meses y los pagos de reembolso se realizan una vez al mes en cuotas iguales. La tasa de interés anual es 18%.

Intermediarios: Préstamos de corto plazo para capital de trabajo y microarrendamiento de equipos

Los intermediarios necesitan dinero para poder comprar la miel de los centros de acopio. K-Rep Bank y las asociaciones de servicios financieros les conceden préstamos de corto plazo por el valor máximo de KSh 150.000 (\$US 1.875) durante la época de cosecha de la miel. Este monto es mucho más de lo que pueden conseguir la primera vez que sacan un préstamo de otros proveedores de crédito (**6** en el Gráfico 6.7 y la segunda columna del Cuadro 6.1).

Cuadro 6.1 Productos financieros en la cadena de valor de la miel en Kenia

		Microarrendamiento (❷ en el Gráfico 6.7)	Préstamos (capital de trabajo) (❻ en el Gráfico 6.7)	Factoraje (ଡ en el Gráfico 6.7)	
	Flujo del producto y flujo financiero				
→ ☆	Propósito	Permitir que los productores e intermediarios compren colmenas y otros equipos Los prestatarios pagan a pla- zos; cuando terminan de pa- gar, los equipos pasan a ser propiedad de ellos	Facilitar capital de trabajo al intermediario para la compra de miel	Permitir que el procesador final postergue el pago hasta después de la venta de la miel	
10 [©] 20	Monto	Para productores, el monto máximo del primer préstamo es KSh 17.500 (\$US 220) Para intermediaros, el monto máximo del primer préstamo es KSh 150.000 (\$US 1.875) Las asociaciones de servicios financieros pueden prestar hasta 5 veces el valor de las acciones del socio (para otros préstamos, el techo es 4 veces el valor de sus acciones) Total desembolsado: KSh 1	Monto del primer préstamo: KSh 150.000 (\$US 1.875) Total desembolsado: KSh 1 millón (\$US 12.500)	Total desembolsado: KSh 2 millones (\$US 25.000)	
Jan Mar	Plazo	millón (\$US 12.500) Plazo máximo = 24 meses	Plazo máximo = 6 meses	Plazo máximo = 3 meses	
	Desembolso	El 60% del precio se paga al proveedor después de la aprobación del arrenda- miento El restante 40% se paga en el momento de la entrega	Primer pago equivalente al 80% Un pago posterior equi- valente al 20%, menos 20% comisión	Después de entregar la miel, el intermediario lleva la factura al banco El banco le paga el 80% del valor inmediata- mente después de verificar la factura	
	Reembolso	Cuotas mensuales iguales El monto depende de las negociaciones entre la aso- ciación de servicios finan- cieros y el cliente, pero se busca lograr la recuperación del monto del arrendamiento en su totalidad	Cuotas mensuales iguales	El comprador paga 3 meses después La comisión se descuen- ta en ese momento	
%	Tasa de interés	Tasa fija del 15% anual La tasa de interés es baja para incentivar a los produc- tores	Tasa fija del 18% anual	Tasa fija del 20% anual	
	Costos de transacción	1% tarifa de procesamiento de la solicitud del arrenda- miento 1% fondo asegurador del arrendamiento contra la muerte del cliente	1% tarifa de procesa- miento de la solicitud 1% fondo de seguros contra la muerte del cliente	1% tarifa de procesa- miento de la solicitud del préstamo 1% fondo asegurador del préstamo contra la muerte del cliente	

Continúa...

Cuadro 6.1 (continuación) Productos financieros en la cadena de valor de la miel en Kenia

		Microarrendamiento (🏽 🍎)	Préstamos (capital de trabajo) (ⓒ)	Factoraje ()		
	Gestión de riesgos					
	Garantías del préstamo	Presión del grupo El equipo bajo arrendamiento y artículos domiciliarios se ofrecen al grupo como garantías prendarias	Artículos domicilia- rios sirven como garantías prendarias	Due diligence sobre el comprador, incluyendo la inspección de estados financieros auditados, etc		
	Responsa- bilidad	Los miembros de grupo son responsables individual y colectivamente	Intermediario	TARDA, intermediario		
		Flujos de inforr	nación			
	Información requerida para solicitar el servicio	Productor: Número de col- menas que ya son de su propiedad (mínimo 10) Número de colmenas colonizadas (mínimo 5) Para productores nuevos, evidencia de su capacitación en técnicas de apicultura Intermediario: Tiene que haber manejado más de 3 toneladas de miel en la gestión anterior Máximo 1,5 veces el monto del préstamo de capital de trabajo Memorándums de entendi- miento	Número de grupos y colmenas que proveen al intermediario Proyecciones de la cosecha de miel al final de la época de producción Flujo de caja de la gestión anterior	Convenio con TARDA Factura de TARDA		
✓Jan ✓Feb ✓Mar	Información requerida durante el plazo del servicio	Número de colmenas bajo arrendamiento que se hayan colonizado Evidencia de visitas de inspe- cción por parte del técnico para detectar enfermedades y plagas en las colmenas Proyecciones de cosechas durante la época de producción	Cosecha esperada			
3	Lapso de tiempo entre la solicitud y el desembolso	7 días	7 días	Pago inmediato contra presentación de la factura		

Los préstamos y arrendamientos se rigen por un memorándum de entendimiento suscrito entre el intermediario, el centro de acopio, la asociación de servicios financieros y K-Rep Bank, mediante el cual el intermediario se compromete a comprar toda la miel que tiene disponible el centro de acopio, además de capacitar a los productores y realizar el mantenimiento de sus colmenas. El centro de acopio se compromete a vender la miel al intermediario; de esta manera, el centro de acopio cuenta con un mercado seguro y el intermediario obtiene un suministro garantizado.

El procesador final: Factoraje para permitir la compra de miel semi-procesada

En las cadenas de valor, sobre todo en los últimos eslabones, suele suceder que los supermercados y otros compradores realizan sus pagos meses después de recibir el producto. Esta demora deja a los vendedores con una escasez del dinero en efectivo que requieren para mantener sus operaciones en funcionamiento. Los intermediarios de la miel y TARDA, el procesador final, sufren este problema. Ellos requieren contar con dinero en efectivo en todo momento para permitir que TARDA compre la miel semi-procesada de los intermediarios y que estos últimos sigan comprando la miel cruda de los centros de acopio.

La solución encontrada por K-Rep Bank se denomina "factoraje" o "descuento de facturas" (ver también el micro-factoraje en el caso del té, comenzando en la página 140). Cuando la refinería de TARDA en el pueblo de Kitui recibe un lote de miel, K-Rep Bank paga a los intermediarios el monto equivalente a 80% del precio, en nombre de TARDA. Tres meses más tarde, cuando TARDA ya ha procesado la miel y la ha vendido, paga el monto total al banco, y el banco paga a los intermediarios el restante 20%, menos una comisión equivalente a la tarifa fija de 20% anual. Este acuerdo entre K-Rep, TARDA y los intermediarios constituye el segundo triángulo en la cadena (② en el Gráfico 6.7 y la tercera columna del Cuadro 6.1).

Este esquema garantiza la existencia de suficiente liquidez en la cadena para permitir que funcione fluidamente. Los intermediarios reciben su dinero oportunamente, y ellos a su vez pueden comprar mayores cantidades de miel de los centros de acopio. Por otra parte, se evita los desperdicios de miel durante la época de cosecha, causados por la falta de dinero en efectivo requerido por los actores en los primeros eslabones de la cadena para poder comprar la miel en ese momento.

Análisis de riesgos

Kitui es una zona propensa a la sequía, con oportunidades empresariales muy limitadas y de alto riesgo, y por lo tanto los proveedores de recursos financieros no la consideran una zona atractiva. La presencia de programas de cooperación internacional durante periodos prolongados ha dejado a los pobladores con la esperanza de recibir donaciones en vez de préstamos que hay que pagar.

El Cuadro 6.2 resume los riesgos que implica el financiamiento de la cadena de valor de la miel.

Beneficios

Estas innovaciones han producido beneficios para varios actores de la cadena.

Apicultores El esquema del arrendamiento ha permitido que los productores -incluso los menos favorecidos- adquieran nuevas colmenas y equipos y mejoren sus colmenas existentes. Los productores han recibido capacitación en

Cuadro 6.2 Análisis de riesgos en la cadena de la miel en Kenia

		Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
	Produc- ción	Clima: las abejas abando- nan la colmena en tiempos de sequía prolongada	•••	Ayudar a los productores a diversificar sus actividades para incorporar la avicultura, cultivos resistentes a la sequía, etc.
(5.20) (1.45) ^{2.35}	Precio	Los precios suben cuan- do el nivel de producción está bajo Venta desleal si los pro- ductores logran conseguir mejores precios	• • •	TARDA realiza un estudio al principio de la época de producción para determinar los precios de mercado El precio que paga TARDA es mejor que el precio de mercado
		Fluctuaciones del precio	•••	La relación con TARDA ayuda a estabilizar los precios El precio que paga TARDA es mejor que el precio de mercado
1	Mercado	La continuidad de la cadena se interrumpe	•••	Memorándums de entendimiento entre los actores de la cadena y proveedores de servicios financieros
		Comprador único: la cadena entera se ve amenazada si es que TARDA no puede recibir el producto	•••	Buscar compradores adicionales
	Incumpli- miento	Los recursos se destinan a otros fines	•••	Elegir intermediarios que tienen un convenio con TARDA Capacitar a los clientes antes del desembolso
		Miel de baja calidad Los prestatarios esperan donaciones	•••	TARDA capacita permanentemente a los intermediarios en control de calidad TARDA proporciona envases uniformes para conservar la calidad Se devuelve la miel de inferior calidad a los intermediarios

Niveles de riesgo: ● ● Alto ● ● Mediano ● ■ Bajo

la apicultura, y ahora acceden a servicios de ahorros y transferencia de dinero. Han mejorado tanto la cantidad como la calidad de la miel que producen: en 2006, han cosechado 2.500 toneladas de miel, y en 2007, 4.000 toneladas. En 2009, esperan incrementar su producción todavía más. La mejor calidad se refleja en precios mayores: en diciembre 2008 el precio de un kilo de miel era KSh 89 (\$US 1,10), en comparación con KSh 60 (\$US 0,75) un año antes. Gracias a esto, la miel se ha convertido en una fuente importante de ingresos económicos para mucha gente en un año de sequía.

Grupos de productores y centros de acopio Los grupos de productores y centros de acopio han logrado conseguir préstamos que les permiten pagar a los productores inmediatamente en el momento de la entrega de la miel. En 2008, los centros de acopio pagaron a los productores KSh 720.000 (\$US 9.000) en total; es decir, KSh 480.000 (\$US 6.000) más de lo que hubieran recibido en el anterior sistema.

Intermediarios El acceso al crédito y la posibilidad de obtener equipos en arrendamiento significan que los intermediarios pueden comprar y procesar mayores cantidades de miel. La mejor calidad y un mercado seguro significan mayores precios: los precios que ellos reciben han subido en un 25%.

TARDA En el pasado, la falta de financiamiento obligó a TARDA a implementar una reducción drástica de sus operaciones en el sector de la miel. Gracias al factoraje, TARDA y los intermediarios cuentan con suficiente liquidez para seguir comprando miel durante todo el año. Partiendo de su punto más bajo de apenas una tonelada, TARDA procesó 3.000 toneladas en 2008, y en 2009 espera procesar 10.000 toneladas.

Instituciones financieras Las asociaciones de servicios financieros han visto un incremento de más del 20% en su membresía y su cartera de préstamos. Aproximadamente 2.000 productores se han unido a las asociaciones, sacando préstamos por el valor total de KSh 3 millones (\$US 37.500) en el primer año.

En el primer año, K-Rep Bank prestó un total de KSh 5 millones (\$US 62.500) a los intermediarios. Se espera que esa cifra suba a KSh 30 millones (\$US 375.000) a medida que el factoraje se vuelva más conocido. Si bien implica un nivel mediano de riesgo, el banco ha adoptado este modelo con entusiasmo debido a que le permite llevar adelante su negocio a un buen ritmo en este distrito árido y semi-árido.

La cadena en su conjunto El conjunto de servicios financieros innovadores que están a disposición de los distintos actores ha logrado reavivar la industria de la miel en Kitui. El volumen de producción de miel ha aumentado y la calidad ha mejorado. Actualmente, la liquidez en la cadena es mucho mayor, y cada uno de los actores es capaz de manejar mayores cantidades de dinero porque las limitaciones financieras se han resuelto. Los precios han subido a lo largo de la cadena, y la cadena misma está mejor organizada y más dinámica. Ha mejorado la confianza entre los actores, cimentada por una red de memorándums de entendimiento.

El factoraje se encuentra todavía en una fase piloto, y los actores siguen aprendiendo la mejor forma de aplicarlo.

Uno de los objetivos de la intervención de KDA fue el de estimular el interés en la cadena de valor entre otras instituciones financieras. Una de estas, Equity Bank, está desarrollando un producto crediticio orientado a apicultores.

Desafíos

Productores

- Ahora que el precio de la miel ha subido, el robo de colmenas ha aumentado en forma significativa. Se aconseja a los productores ubicar las colmenas más cerca de su casa para poder vigilarlas.
- Tradicionalmente, la apicultura es un oficio practicado por los hombres; hasta ahora, pocas mujeres están participando.
- Las sequías prolongadas (que a veces duran hasta 7 años) conducen a cosechas ínfimas de miel.

• La tala de árboles para la fabricación de carbón vegetal sigue sin amainar. Esta práctica disminuye la vegetación vital, sin la cual las abejas no pueden elaborar miel.

Proveedores de servicios financieros

• Las asociaciones de servicios financieros conceden a los productores un periodo de gracia de hasta 6 meses antes de obligarles a realizar los pagos del arrendamiento. Estos largos periodos de gracia causan problemas en el flujo de caja, porque las asociaciones dependen del capital accionario de sus miembros para obtener los fondos que conceden en calidad de préstamo. En consecuencia, se han visto obligadas a buscar otras fuentes de recursos financieros que luego pueden prestar a sus miembros.

Lecciones

- El proyecto ha demostrado que las cadenas de valor de productos básicos requieren distintas clases de intervenciones, incluyendo servicios financieros y de desarrollo empresarial.
- Existen enormes posibilidades de crecimiento para los actores y proveedores de financiamiento en las cadenas de valor de productos básicos. Sin embargo, existe el riesgo de que las cadenas de valor se descarrilen en la etapa de pre-producción, y por lo tanto es importante estudiar esta etapa en profundidad. Por ejemplo, los fabricantes de colmenas en Kitui no podían fabricar las colmenas que necesitaban los productores porque les faltaba capital. En ausencia de medios de transporte, los técnicos especialistas en colmenas no podían visitar a los productores. El proyecto ha financiado la adquisición de bicicletas y motos para permitir que los técnicos proporcionen sus servicios a los productores que viven en lugares alejados.
- Las intervenciones financieras apropiadas pueden contribuir mucho al resurgimiento y fortalecimiento de una cadena de valor.
- TARDA no ha sido un socio confiable en el pasado, y se debe evitar la dependencia excesiva de una sola entidad gubernamental.
- Igual que en el caso de otros programas que han logrado la sostenibilidad, KDA piensa concluir su participación en la cadena a fines de 2009. K-Rep Bank y K-Rep Fedha Services van a seguir participando en la cadena a través de las asociaciones de servicios financieros.

Mayor información

Paul Maundu Mwilu, K-Rep Development Agency, maundumwilu@yahoo.com www.k-rep.org

El financiamiento de la cadena de valor de la soya en Etiopía



11 No tenemos tierra de pastoreo para criar vacas, ¡pero no importa!" dice Abba Sherab Abba Warri. "Después de todo, la soya es como una vaca que nunca deja de producir leche".

Abba Sherab es uno de muchos productores que recién han empezado a cultivar soya en la zona de Jimma en el estado de Oromia en el suroeste de Etiopía. Los productores venden el grano de soya a la organización de comercialización, de la cual son socios. La organización lleva el grano a una fábrica cercana que produce leche de soya, un nutritivo sucedáneo de la leche de vaca. La leche de soya está cada vez más aceptada en Jimma, la ciudad capital de la zona, porque la leche de vaca no es fácil de conseguir. Además, la población cristiana ortodoxa de la zona deja de consumir productos de origen animal durante unos 200 días al año.

Los productores en la zona de Jimma enfrentan muchos problemas. Los suelos son pobres y muchos productores siembran maíz, el alimento principal, año tras año. No cuentan con suficiente dinero para comprar semilla, fertilizante u otros insumos, y les falta un mercado para el excedente que producen. Tampoco cuentan con capacidades de comercialización. Prestarse dinero cuesta caro: los prestamistas cobran tasas de interés que alcanzan al 120% anual. A veces, los productores que sacan estos préstamos se ven obligados a vender sus productos a bajos precios para poder pagar sus deudas.

Algunos productores cuentan con unas cuantas vacas, pero la zona es densamente poblada y la tierra de pastoreo es escasa. Las vacas son razas de baja calidad; la sequía y las enfermedades hacen que la mayoría produzca menos de un litro de leche por día.

Una planta que da leche

¿Qué cultivos alternativos podrían sembrar los productores? Facilitator



Gráfico 6.8 Ubicación de Jimma, Etiopía

for Change Ethiopia (FCE), una ONG nacional dedicada a la promoción del desarrollo comunitario (ver el Recuadro 6.2), conversó con los propios productores, con centros de investigación y con agencias gubernamentales para analizar las distintas opciones. El cultivo idóneo que identificaron fue la soya. Esta legumbre se adecúa bien a los suelos y el clima de la zona, y mejora la fertilidad del suelo mediante la fijación de nitrógeno. El grano es un alimento que sirve tanto para seres humanos como para animales, y se lo procesa para elaborar varios productos, incluyendo la leche. Los estudios de mercado indicaron que la soya tendría un buen mercado en la ciudad de Jimma, además de las plantas procesadoras de alimentos en Adís Abeba.

Trabajando juntos, FCE y el Centro de Investigación Agrícola de Jimma han promovido el cultivo de soya en la zona desde 2006. Han invertido mucho esfuerzo en popularizar el cultivo entre los productores. Cada año se realiza una jornada de campo de la soya; los productores visitan granjas modelo y se realizan ferias para permitir que la población local se entere de los distintos alimentos que se elaboran del grano de soya. Poco a poco, los productores iban adoptando el cultivo de la soya y comenzaron a consumir el grano. Llegó un momento en que la necesidad de encontrar un mercado más grande para el producto se puso evidente.

Paralelamente, algunos grupos de mujeres en la ciudad de Jimma estaban buscando una actividad que les permitiría generar ingresos. Sabían que existía una

Recuadro 6.2 Organizaciones que apoyan la cadena de valor de la soya

Facilitator for Change Ethiopia (FCE)

FCE es una ONG nacional fundada en 1997 con el propósito de apoyar a las comunidades menos favorecidas a superar la pobreza. Su trabajo se concentra en facilitar que las comunidades mejoren sus medios de vida mediante el empleo de sus propios recursos, capacidades y experiencias, reduciendo al mínimo el apoyo externo. Actualmente, FCE tiene siete proyectos en los estados de Oromia y Amhara en Etiopía. De estos proyectos, tres promueven organizaciones campesinas de comercialización.

Uno de los enfoques principales del trabajo de FCE es la promoción de cadenas de valor, concentrándose específicamente en la cadena de la soya. Ha apoyado a aproximadamente 5.000 productores a organizarse en 64 organizaciones campesinas de comercialización en los dos estados. FCE recibe apoyo de SOS-Faim, una ONG con sede en Bélgica, para promover la cadena de valor de la soya en Jimma.

Institución de Microfinanzas Harbu

Esta institución se fundó en 2005 y está afiliada a FCE. Tiene el objetivo de mejorar la productividad agropecuaria y la comercialización de productos agrícolas mediante el apoyo al desarrollo de cadenas de valor y el acceso a servicios financieros. Actualmente, Harbu tiene un patrimonio de 12,4 millones de birr (\$US 1,24 millones). Está registrada con el Banco Nacional de Etiopía y autorizada a captar ahorros. Recibe apoyo de Terrafina Microfinance (una entidad holandesa que promueve las microfinanzas) y SOS-Faim.

Mayor información: www.fce-eth.org

escasez de leche de vaca, y por lo tanto decidieron elaborar y vender leche de soya. Las mujeres se acercaron a la Institución de Microfinanzas Harbu, una entidad afiliada a FCE, para presentar su idea. FCE decidió vincular a las mujeres con los grupos de productores existentes para formar una nueva cadena de valor.

La cadena de valor de la soya se estableció en la ciudad de Jimma y tres distritos rurales adyacentes: Tiro Afeta, Kersa y Omo Nada. La cadena vincula productores campesinos, organizaciones campesinas de comercialización, los grupos de mujeres (los cuales se han juntado para formar "conglomerados de asociaciones de mujeres"), comerciantes minoristas y consumidores.

Actores de la cadena

Productores campesinos Un productor campesino típico es propietario de un terreno de 1,5 a 3,5 hectáreas, y asigna la cuarta parte del mismo al cultivo de la soya. El ingreso anual percibido por la mayoría de los productores de la zona es aproximadamente 4.500 a 5.000 birr (\$US 450–500). La siembra de la soya se realiza entre fines de mayo y mediados de junio, y la cosecha en diciembre. Los productores destinan un 25% de la cosecha al autoconsumo familiar o lo guardan como semilla para el próximo ciclo agrícola. Venden el resto a las organizaciones campesinas de comercialización. El rendimiento promedio de la cosecha es 1,5 toneladas por hectárea.

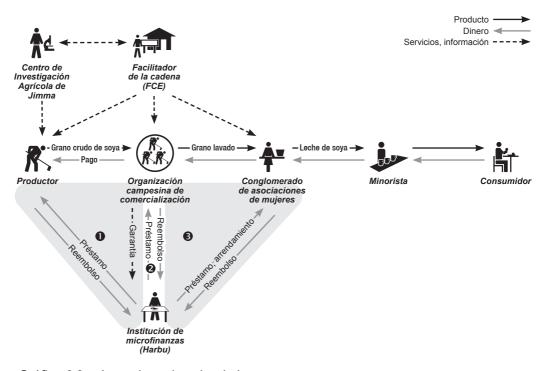


Gráfico 6.9 La cadena de valor de la soya

Organizaciones campesinas de comercialización Muchos de los productores en la zona de Jimma están organizados en grupos comunitarios denominados ollas. Entre 20 y 25 productores forman parte de cada olla. Varios ollas se agrupan en asociaciones voluntarias denominadas organizaciones campesinas de comercialización. FCE ha apoyado la formación de 64 organizaciones campesinas de comercialización en todo el país. Estas 64 organizaciones tienen más de 4.000 socios productores. 30 organizaciones de comercialización están presentes en la zona de Jimma, con más de 2.000 miembros y un capital de trabajo que asciende a 750.000 birr (\$US 75.000). FCE las ayudó a establecerse y fortalecer sus capacidades, y les proporcionó capital de arranque para facilitar el



Gráfico 6.10 La soya es un cultivo nuevo en la zona de Jimma

comienzo de sus actividades comerciales. Las organizaciones han acumulado mucha experiencia en el comercio de granos y actividades empresariales.

Cinco de las organizaciones de comercialización en la zona de Jimma, con un total de 240 miembros aproximadamente, participan en la cadena de valor de la leche de soya. Las 5 organizaciones juntas tienen un capital de trabajo que asciende a 150.000 birr (\$US 15.000). Las organizaciones compran el grano de soya de sus miembros, lo lavan y lo envasan para la venta. Cada organización cuenta con un almacén para el acopio del grano de soya. Los administradores de la organización gestionan la venta del grano.

Conglomerados de asociaciones de mujeres Desde el año 2000, FCE ha ayudado a establecer 131 grupos informales de auto-ayuda de mujeres en situación de pobreza en la zona de Jimma, con 15-20 socias cada uno. Estos grupos a su vez conforman 14 conglomerados de asociaciones de mujeres, dedicados a una variedad de microempresas e industrias y emprendimientos de prestación de servicios. Las asociaciones tienen el propósito de facilitar el acceso a financiamiento, capacidades empresariales y otros recursos para sus socias. La posibilidad de participar en las microempresas motiva a las mujeres a convertirse en socias de una asociación: el ingreso anual promedio de las socias ha subido de 1.300 birr (\$US 130) antes de unirse al grupo, a 3.600 birr en diciembre 2008.

Una de estas asociaciones, con 164 socias, participa en la cadena de valor de la leche de soya. La asociación compra todo el grano de soya que venden las cinco organizaciones campesinas de comercialización. Adicionalmente, compra el grano de otras organizaciones campesinas de comercialización en la zona.

Las mujeres remojan el grano para sacar la cáscara, lo trituran en agua, y filtran el resultante líquido para elaborar la leche de soya. Todo este proceso se realiza en una fábrica administrada por representantes elegidas de la asociación. Algunas socias trabajan en la fábrica y ganan un sueldo; la asociación contrata a profesionales para manejar los equipos.

Un kilogramo de grano crudo de soya produce 7,5 litros de leche de soya. Las socias destinan el 5% de la leche



Gráfico 6.11 La asociación de mujeres transforma el grano para producir leche de soya

al autoconsumo familiar. Envasan el resto de la leche en botellas de medio litro y un litro, y bidones de 5 litros, y la venden a comerciantes minoristas y otros clientes en Jimma. Además, la asociación procesa el grano de soya para elaborar y vender tofu y alimento para animales.

Minoristas Los minoristas son emprendedores individuales en la ciudad de Jimma y sus alrededores que tienen una relación comercial con las asociaciones. Ellos venden la leche de soya a los consumidores.

Consumidores La leche de soya se dirige a consumidores dispuestos a aceptar nuevas ideas: estudiantes universitarios (que representan el 10% del mercado) y la clase media. De esta manera, se espera que el producto se difunda a otros sectores. Cuando la comparan con la leche de vaca, muchos consumidores prefieren la leche de soya por su mayor valor nutritivo, precio menor y mejor calidad (por lo general, la leche de vaca se vende diluida). Entre los otros grupos de consumidores están niños, cafeterías, hospitales y habitantes de la ciudad. Hasta la fecha, la leche de soya no ha llegado a consumidores fuera de la zona de Jimma.

Trabajando juntos, FCE y el Centro de Investigación Agrícola de Jimma han promovido la soya en la zona de Jimma desde 2006. Las esposas de los productores de soya han recibido capacitación continua en la preparación de alimentos, y por lo tanto los alimentos elaborados a base de soya han sido incorporados en las comidas diarias de muchas familias. Una organización holandesa, Share-People, apoyó a FCE y Harbu a realizar pruebas del producto en universidades y cafeterías para determinar las preferencias de los consumidores. Los comentarios y la retroalimentación de este estudio de mercado resultaron alentadores.

Construcción de la cadena

FCE ha cumplido un rol protagónico en la construcción y el fortalecimiento de la cadena y sus actores principales. Ha formado las organizaciones campesinas de comercialización y la asociación de mujeres, y ha ayudado a fortalecer sus capacidades a través de actividades de capacitación e intercambio de experien-

cias. Les ha orientado en el manejo de préstamos internos y la administración de recursos financieros externos. FCE había trabajado con estos grupos antes de la formación de la cadena de valor de la soya, y por lo tanto ya había desarrollado una relación de confianza con ellos.

Con el apoyo del Centro de Investigación Agrícola de Jimma y especialistas en el desarrollo rural, FCE capacitó a los productores en las técnicas de cultivo de la soya. Para ayudar a los productores a encontrar un mercado seguro, FCE proporciona capital semilla, materiales y apoyo técnico a las organizaciones de comercialización.

- Capital semilla Para incentivar a las organizaciones de comercialización a acumular capital de trabajo y desarrollar la costumbre de ahorrar, FCE les proporciona recursos financieros de contraparte en porcentajes iguales: por ejemplo, si una organización de comercialización ha recaudado 20.000 birr, FCE le proporciona otros 20.000 birr. A partir de la creación de la organización de comercialización, este apoyo financiero puede continuar durante tres años consecutivos como máximo. Generalmente, el techo del apoyo financiero es 40.000 birr.
- **Apoyo material** Una vez que las organizaciones de comercialización se hayan movilizado para conseguir recursos disponibles en la zona, como por ejemplo el terreno, la madera y la mano de obra para construir un almacén, FCE compra y aporta los insumos de afuera, como clavos, calaminas de metal y cemento, y paga a un contratista.
- Apoyo técnico y de fortalecimiento de capacidades FCE ofrece asesoramiento profesional, actividades de capacitación e intercambio de experiencias, etc. Al igual que las otras clases de apoyo, aquí también los productores aportan con su contraparte. Para los cursos de capacitación, por ejemplo, las organizaciones de comercialización cubren el costo del transporte y FCE cubre los viáticos y honorarios profesionales.

Por otra parte, FCE articuló la asociación de mujeres con las organizaciones de productores, proveedores de insumos, clientes y la institución microfinanciera Harbu. Ayudó con el estudio de mercado para determinar las preferencias de los consumidores en cuanto al material del envase de la leche de soya, el tamaño de la botella, el sabor, los puntos de venta, etc.

En Etiopía, el gobierno controla muchos sectores económicos, y por lo tanto tiene una influencia importante en la cadena. El gobierno apoya la venta de insumos a los productores campesinos y proporciona servicios de extensión y asistencia técnica. Asimismo, a través de distintas entidades gubernamentales –la dirección de desarrollo rural y la comisión de fomento de cooperativas, por ejemplo– el gobierno presta servicios de administración agropecuaria, auditoría y control de calidad, y otorga licencias de funcionamiento a cooperativas.

Financiamiento de la cadena

Harbu proporciona una variedad de servicios financieros a la cadena de valor: crédito agrícola, préstamos de capital de trabajo y arrendamiento financiero.

Crédito agrícola para productores Los productores de soya necesitan dinero para comprar semilla, fertilizantes y otros insumos y herramientas. Harbu es la única institución financiera en la zona que concede pequeños préstamos a los productores; otros proveedores de recursos financieros consideran que la agricultura es demasiado riesgosa y exigen garantías tangibles de los productores. Para acceder a un préstamo, los productores tienen que ser socios de una organización campesina de comercialización, y la organización debe tener más de un año de funcionamiento. En el caso de que un prestatario individual incumpla con los pagos, el grupo *olla* y la organización campesina de comercialización son responsables de pagar la deuda. Esta relación financiera constituye el primer triángulo en la cadena (**1** en el Gráfico 6.9).

Préstamos de capital de trabajo para organizaciones campesinas de comercialización Muchas de las organizaciones campesinas de comercialización tienen cuentas de ahorros en Harbu. Sin embargo, requieren capital para comprar el grano de soya de sus socios. Harbu les presta el capital que requieren, con el respaldo de sus estados financieros, almacenes e inventarios. La entidad gubernamental de impuestos no reconoce los almacenes como activos que podrían servir de garantía, y por lo tanto se consideran garantías "intangibles". Se elabora un contrato entre Harbu y la organización de comercialización, en el cual se establece la tasa de interés, el plazo, la modalidad de reembolso del préstamo, etc. La organización tiene que depositar el cinco por ciento del monto total del préstamo como ahorro obligatorio en la cuenta de Harbu. Las cinco organizaciones de comercialización que forman parte de la cadena de la soya han recibido préstamos de esta naturaleza de Harbu. El numeral ② en el Gráfico 6.9 representa estos préstamos.

Préstamos y arrendamiento financiero para la asociación de mujeres Harbu concede a la asociación de mujeres préstamos similares de capital de trabajo para permitir que la asociación compre el grano de soya de las organizaciones de comercialización y materiales de envase de los proveedores de estos insumos. En 2008, la asociación se acercó a Harbu para solicitar un préstamo con el fin de comprar una máquina procesadora para la elaboración de leche de soya. La máquina costaba \$US 25.000, una inversión que Harbu consideró demasiado riesgosa. Por lo tanto, Harbu propuso una alternativa: en vez de conceder un préstamo, estaba dispuesto a arrendar la máquina a la asociación a cinco años plazo, cobrando una tasa de interés del 10% anual (la tasa de interés va disminuyendo a medida que se amortice el arrendamiento). Al final de ese periodo, la máquina pasa a ser propiedad de la asociación. En el caso de que la asociación no realice sus pagos a tiempo, Harbu puede recuperar la máquina y venderla a otra persona. Este esquema se sustenta en las relaciones de confianza de largo plazo entre Harbu, la asociación de mujeres y las organizaciones de comercialización, las cuales forman el segundo triángulo en la cadena (3 en el Gráfico 6.9). El Cuadro 6.3 presenta estos productos financieros en mayor detalle.

Análisis de riesgos

El Cuadro 6.4 resume los riesgos que implica el financiamiento de la cadena de valor de la soya. La mayoría de los riesgos se mitigan a través de la cooperación triangular entre el apoyo de FCE para el desarrollo, los servicios financieros de Harbu, y las estrechas relaciones comerciales entre los productores y los grupos de mujeres. En la ausencia de esta arquitectura institucional, los riesgos y costos serían demasiado elevados, y la cadena de valor de la soya no funcionaría adecuadamente.



Gráfico 6.12 La soya sirve para elaborar una variedad de alimentos además de un buen sucedáneo de la leche de vaca

Beneficios

Productores Los productores de Jimma ya no dependen del maíz como cultivo único. Ellos afirman que el cultivo de la soya aumenta sus ingresos económicos en más del 7% y mejora la fertilidad del suelo. El grano de soya es un alimento nutritivo que se puede consumir en varias formas: pan, queso y otros derivados además de la leche. Los derivados de la soya sirven como alimento para animales. En 2008 más de mil productores comenzaron a cultivar y vender el grano de soya. Ahora cuentan con mayores capacidades de cultivar productos para el mercado, y pueden conseguir préstamos para incrementar su productividad e ingresos. Se ha fortalecido su capacidad de organizarse y promover el desarrollo local sostenible.

Organizaciones campesinas de comercialización Las organizaciones de comercialización cuentan con un comprador seguro para su producto, y obtienen precios mayores a lo que los productores podrían conseguir vendiendo por separado o en el mercado abierto. Las organizaciones han aumentado sus ganancias en más del 5% y han mejorado su capacidad de atender a sus socios. La relación comercial entre la asociación de mujeres y la organización de comercialización ha mejorado la legitimidad de estos grupos de productores.

Asociación de mujeres Las mujeres que trabajan juntas en la asociación han percibido varios beneficios. Sus ingresos económicos han aumentado en más del 5% y han logrado aumentar la escala de su negocio. La cadena de valor de la soya contribuye en forma importante al empoderamiento social y económico de las mujeres de la zona.

Harbu Harbu ha expandido su cartera de productos y su clientela en un 20%. Ha reducido el riesgo de incumplimiento mediante su estrategia de trabajar con varios actores de la cadena en vez de actores individuales. A través de sus relaciones comerciales con grupos en vez de prestatarios individuales, Harbu reduce sus riesgos y sus costos de transacción en un 50% por lo menos.

La cadena en su conjunto Antes de esta iniciativa, la cadena de valor de la leche de soya no existía. Actualmente, los consumidores en Jimma tienen la opción de comprar un sucedáneo de la leche de vaca y cuentan con la oferta confiable de leche de soya fresca y nutritiva a un precio accesible.

Cuadro 6.3 Productos financieros en la cadena de valor de la soya en Etiopía

		Crédito agrícola (0 en el Gráfico 6.9)	Préstamos de capital de trabajo (❷ en el Gráfico 6.9)	Arrendamiento financiero (€ en el Gráfico 6.9)			
	Flujo del producto y flujo financiero						
→ ☆	Propósito	Permitir que los producto- res de soya compren insumos	Permitir que las organiza- ciones campesinas de co- mercialización y la asocia- ción de mujeres compren grano de soya e insumos	Permitir que la asocia- ción de mujeres compre equipos			
10 3	Monto	Promedio: \$US 275 Máx: \$US 500 Min: \$US 50 Cartera total: \$US 280.000	Promedio: \$US 6.500 Máx: \$US 10.000 Min: \$US 3.000 Cartera total: \$US 32.500	Promedio: \$US 48.450 Máx: \$US 93.900 Min: \$US 3.000 Cartera total: \$US 96.900			
Jan Mar	Plazo	9 meses	5 meses (organización de comercialización) 1 año (asociación de mujeres)	5 años			
	Desem- bolso	En mayo, al productor	En diciembre, a la organización de comercialización	Harbu realiza el pago al proveedor de la maquinaria			
	Reembolso	Pago único de reembolso a Harbu	Pago único de reembol- so a Harbu	Los pagos se realizan durante todo el año			
%	Tasa de interés	15% anual El interés se agrega al pago único de reembolso	15% anual (organización de comercialización) 15% (asociación de mujeres)	10% al inicio La tasa disminuye a medida que se realicen los pagos del arrendamiento			
	Costos de transacción	Tarifa de procesamiento de la solicitud del préstamo = 3%	3%	3%			
		Gestión d	e riesgos				
	Garantías del préstamo	Presión del grupo	Almacén e inventario Se debe depositar el 5% del monto total del préstamo en calidad de ahorro obligatorio	Harbu sigue siendo propietario del equipo hasta que se haya completado el pago			
	Responsa- bilidad	Organización campesina de comercialización, gru- pos comunitarios y pro- ductores individuales	Organización de comer- cialización (no los socios individuales)	Asociación de mujeres (no las socias individua- les)			
				Continúa			

Cuadro 6.3 (Continuación) Productos financieros en la cadena de valor de la soya en Etiopía

		Crédito agrícola (0)	Préstamos de capital de trabajo (❷)	Arrendamiento financiero ()		
	Flujos de información					
	Información requerida para solicitar el préstamo	Nivel de cohesión del grupo (número de conflictos, uso interno de fondos, % de socios que asiste a las reuniones, etc.) Propósito del préstamo Antecedentes crediticios del prestatario La organización de comercialización debe respaldar la solicitud	Valor estimado de activos de su propiedad Balance financiero y estado de ingresos Informes de auditoría Evidencia de confiabili- dad (trayectoria empre- sarial, registros claros y ordenados, grado de rentabilidad, etc.)	Evaluación del grado de consolidación de la asociación y su experiencia en el manejo de préstamos internos Propósito del préstamo Factibilidad de la actividad empresarial que piensa realizar		
✓Jan ✓Feb ✓Mar	Información requerida durante el plazo del préstamo	Evaluación del cultivo por parte de Harbu Harbu asiste a reuniones (quincenales al principio, luego mensuales) para hacer seguimiento al uso del préstamo	Revisión mensual del inventario por parte de Harbu	Harbu asiste a reuniones mensuales o revisa las actas de reuniones		
7	Lapso de ti- empo entre la solicitud y el desembolso	2 semanas	1 mes	1-2 meses		

Se han fortalecido los vínculos entre las comunidades rurales y el pueblo de Jimma. La cadena ha ayudado a reducir la pobreza, mejorar los niveles de nutrición, y empoderar a las mujeres y los pequeños productores. Asimismo, ha contribuido al desarrollo de empresas agroprocesadoras y a un mayor desarrollo industrial en la zona.

Lecciones y desafíos

- Los fondos disponibles para la concesión de préstamos que responden a las necesidades de los distintos actores son limitados. Harbu piensa trabajar con bancos comerciales para aumentar la cantidad de fondos disponibles. Mediante la oferta de recursos financieros a varios actores de la cadena paralelamente, es posible lograr un impacto mayor con el mismo nivel de insumos.
- Para sacar beneficios de las iniciativas de cadenas de valor y cumplir un papel más protagónico en la cadena, los productores y las mujeres tienen que estar organizados/as, establecer vínculos con otros grupos, y fortalecer sus capacidades. Sin embargo, debido a las experiencias anteriores no tan positivas de cooperativas en Etiopía, la población local no se siente muy motivada a organizarse. Para superar este obstáculo, es necesario realizar acciones de capacitación, concientización e intercambio de experiencias con cooperativas modelo.

Cuadro 6.4 Análisis de riesgos en la cadena de valor de la soya en Etiopía

	Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
	Fracaso de la cosecha de- bido a la escasez de lluvia		Comprar grano de soya de productores en otras zonas
	Calidad deficiente	•••	Organizaciones ofrecen asesoramiento técnico a productores
			La asociación de mujeres paga un precio mayor por un producto de buena calidad
Produc- ción	Insumos no están dispo- nibles o llegan tarde		Fortalecer vínculos con entidades guber- namentales proveedoras de insumos
	La máquina procesadora de leche de soya deja de funcionar	•••	Establecer un emprendimiento comple- mentario: molino de harina
	Falta de capacidades administrativas en los grupos de mujeres	•••	Capacitar a las mujeres e intercambiar experiencias
5,20 Precio	Aumento de precios de insumos	•••	Conceder préstamos a los productores para la compra de insumos
Incumpli-	No se entrega el grano de soya debido al bajo		Fortalecer las relaciones con los productores Concientización
miento	rendimiento de la cose- cha o un aumento en el consumo familiar		La asociación de mujeres paga un precio competitivo y primas por el cumplimiento
€. \ .∵ Cambiario	Inflación	•••	Recopilar, administrar y hacer uso de información de mercado
\$ <i>†</i> :~`^			La asociación de mujeres minimiza los gastos administrativos y pronostica la inflación

 Para algunos de los actores de la cadena, es difícil cambiar de la competencia a la cooperación. Mediante una demostración de los beneficios de la cadena de valor, es posible cambiar la mentalidad orientada a la competencia. La facilitación del acceso a mercados y servicios financieros mejora la producción: se estima que 7.500 productores estarán dispuestos a cultivar soya en los próximos 2 o 3 años a medida que vean los beneficios que resultan de la cadena de valor.

● ● Alto ● ● Mediano ● ● Bajo

 La falta de un mecanismo regulatorio fuerte para vigilar el cumplimiento de contratos y normas de calidad obstaculiza la estandarización de servicios y productos en la cadena. Hay que presionar al gobierno y exigir que cumpla la normativa, con el fin de fortalecer las relaciones de confianza entre los actores.

El futuro

Niveles de riesgo:

¡Todo indica que la cadena de valor de la leche de soya tiene un futuro brillante! Un estudio de mercado y de factibilidad, realizado por un consultor privado y un grupo de empresarios holandeses, llegó a la conclusión de que la cadena de valor de la soya en Jimma es un excelente ejemplo de una iniciativa empresa-

rial social fundamentada en sólidos principios económicos. El estudio identificó a nuevos minoristas y consumidores en la ciudad de Jimma, y comprobó que muchas instituciones (universidades, hospitales, supermercados, cafeterías, hoteles, etc.) tienen interés en adquirir la leche. La expansión de la cadena traerá beneficios adicionales para los actores que participan en ella.

Mayor información

Tesfaye Befekadu, Harbu Microfinance Institution Share Company, harbumfi@ ethionet.et, harbumfi@yahoo.com, tesfayebef@yahoo.com

Tarekegn Garomsa, Facilitator for Change Ethiopia, fce@ethionet.et, taregarom@yahoo.com, página web www.fce-eth.org

Abriendo oportunidades a pequeños productores de café en Nicaragua



El café es un cultivo importante en Nicaragua. Alrededor de 110.000 productores de pequeña y mediana escala cultivan café, y el producto representa el 16% de las exportaciones del país: se exporta unas 93.000 toneladas por año de café en grano sin tostar, de alta calidad. El café de Nicaragua es reconocido a nivel mundial por su calidad y sabor. Aproximadamente el 20% del café producido en Nicaragua es orgánico; el precio de mercado de esta clase de café es más alto.

Uno de los principales centros de producción de café es San Juan del Río Coco, ubicado en las tierras altas en el norte del país. Aproximadamente 3.500 agricultores de pequeña y mediana escala en la zona circundante a este pueblo de montaña producen más de 4.000 toneladas de café por año; el 28% de este café es orgánico.

Producción y beneficiado del café

La época de producción del café en San Juan comienza en marzo o abril, mo-

mento en que los productores podan los arbustos y siembran nuevos plantines para rejuvenecer parte de sus cafetales. Durante la época de lluvias, de mayo a septiembre, los productores tienen que controlar plagas y enfermedades, realizar el deshierbe de los cafetales y aplicar fertilizante a los arbustos. Los arbustos de café florecen -el primer indicio del rendimiento de la cosecha- y luego cada flor produce un fruto verde, llamado "cereza". El control de plagas y enfermedades continúa durante octubre y noviembre. Finalmente, entre diciembre y febrero, llega la hora de cosechar los frutos maduros, ahora de color rojo brillante.



Gráfico 6.13 Ubicación de San Juan del Río Coco, Nicaragua

Recuadro 6.3 UCPCO

UCPCO es la unión de seis cooperativas comunitarias de productores de café orgánico en San Juan del Río Coco, con un total de aproximadamente 400 socios. La Unión ofrece varios servicios a sus miembros:

- Asistencia técnica y capacitación para mejorar la calidad de la producción.
- Servicios productivos Acopio, beneficio seco, transporte, control de calidad y exportación.
- Certificación orgánica de las fincas, conjuntamente con Bio Latina, una entidad acreditada de certificación de actividades de producción agropecuaria.
- Créditos de capital de trabajo Antes, la Unión ofrecía préstamos a sus socios para cubrir sus necesidades de capital de trabajo (ver el acápite "Fuentes de financiamiento").
- Servicios comunitarios La Unión administra centros comunitarios, programas deportivos, de género y de salud de la mujer, y actividades de capacitación. Asimismo, ofrece becas y útiles escolares para niños y apoyo para cubrir gastos médicos en casos especiales.

Varias ONGs y centros de investigación (SNV, Pasolac y CATIE) apoyan las actividades de fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica implementadas por la Unión, y proporcionan los recursos financieros que sustentan los créditos para las labores de cosecha y beneficiado.

En 2007, la Unión fue galardonada con el reconocimiento de Exportador Innovador por la Asociación Nicaragüense de Productores y Exportadores de Productos No Tradicionales. En 2008, recibió un premio nacional a la exportación del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio.

El tamaño de un cafetal promedio es 3,5 hectáreas, y la producción por hectárea es aproximadamente media tonelada de café verde (granos listos para tostar). Las familias campesinas que tienen menos de dos hectáreas pueden realizar la cosecha ellas mismas, sin ayuda. Los productores de mayor escala contratan a jornaleros o consiguen la ayuda de familiares. Recogen las cerezas maduras, las llevan para pesar, y luego las vierten en un recipiente de cemento lleno de agua. Los granos buenos se hunden y los no maduros flotan, junto con las hojas y ramitas. Luego el productor mete las cerezas en su máquina despulpadora, la cual quita la capa exterior y el mucílago, dejando granos de color claro denominados café "pergamino". (Si el productor no cuenta con una despulpadora, puede hacer uso de la máquina de un vecino.)

El productor entrega el café pergamino a UCPCO (ver el Recuadro 6.3), la cual pesa los granos y paga al productor el 50% del precio acordado. UCPCO seca los granos al sol, los clasifica por categorías de calidad, y los mete en sacos. Transporta los sacos al puerto en un camión cerrado para asegurar que no se contaminen. En el puerto, un agente despacha el café por barco a su lugar de destino. Después, el café tiene que ser tostado, mezclado, tal vez molido, y envasado antes de aparecer en los estantes de la tienda.

Recuadro 6.4 Fondo de Desarrollo Local

El Fondo de Desarrollo Local (FDL) es una institución de microfinanzas que concentra sus actividades en el área rural. El FDL ofrece créditos a familias en situación de pobreza y proporciona servicios de asistencia técnica y capacitación a través de una alianza con Nitlapán, un instituto de investigación de la Universidad Centroamericana en Managua. El FDL es la institución microfinanciera no regulada más grande del país (su calidad de institución no regulada significa que no tiene permiso para captar depósitos de clientes) y la tercera más grande en el sector de las microfinanzas en su conjunto. Su cartera de créditos asciende a \$US 70 millones, y atiende a 83.000 clientes a través de una red de 36 sucursales. Más del 60% de la cartera de créditos se dedica al sector agropecuario, atendiendo a 40.000 productores.

En cumplimiento de su compromiso con el desarrollo, el FDL ha diseñado productos financieros para promover inversiones en infraestructura rural, equipos, producción mejorada, etc. Destina el 15% de su cartera de créditos para financiar actividades con condiciones especiales, como por ejemplo tasas de interés más bajas y plazos de pago más largos. Complementa estos servicios financieros con asistencia técnica para mejorar la producción y al mismo tiempo proteger el medio ambiente.

El FDL es una institución líder en la prestación de servicios financieros al sector agropecuario de Nicaragua y en 2005 recibió el premio latinoamericano a la excelencia en microfinanzas otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Fuentes de financiamiento

Los productores necesitan capital de trabajo durante la temporada para comprar insumos y contratar a trabajadores. También necesitan capital de inversión para mejorar sus instalaciones de procesamiento, con el fin de lograr la calidad requerida por el exigente mercado de productos orgánicos. Apenas podían cubrir una parte de estas necesidades de financiamiento, con los recursos que recibían de tres fuentes: UCPCO, intermediarios privados y el Fondo de Desarrollo Local (FDL, ver el Recuadro 6.4).

Préstamos de UCPCO a productores En el pasado, la Unión concedía préstamos a sus socios productores al principio de la temporada, con el fin de asegurar que éstos contaran con capital de trabajo para comprar insumos y contratar mano de obra (● en el Gráfico 6.14). En el momento de la entrega del café pergamino por parte de los productores, la Unión les pagaba inmediatamente la mitad del precio acordado. El saldo se pagaba después de la venta del café a compradores internacionales, descontando el monto del préstamo más interés.

Al comienzo de cada ciclo productivo, la Unión negociaba precios y firmaba contratos con compradores. Los compradores pagaban recién después de recibir el café, generalmente en el lapso de 3 meses. No financiaban la producción del café ni el proceso de beneficiado que se realiza en el país.

Préstamos de intermediarios privados Los productores que necesitaban dinero en efectivo para cubrir sus costos de producción tenían la opción de sacar un préstamo de las empresas comerciales de café o sus intermediarios. Estos prestamistas cobraban tasas de interés mucho más altas que la Unión: entre 30

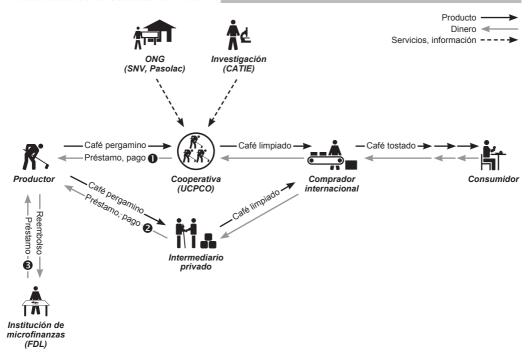


Gráfico 6.14 La anterior cadena de valor del café

y 100% en la práctica. Los productores se veían obligados a vender su café a los intermediarios en vez de la Unión (② en el Gráfico 6.14).

Préstamos del FDL a productores individuales La institución de microfinanzas concedía préstamos de corto plazo (4-12 meses) a productores individuales (en ese momento no estaba trabajando en asociación con UCPCO). Los prestatarios individuales eran responsables del pago de reembolso (● en el Gráfico 6.14).

Problemas en el financiamiento de la cadena

Este sistema enfrentaba varios problemas.

- Falta de liquidez La Unión tenía que asignar un porcentaje significativo de sus propios recursos a los préstamos de capital de trabajo que concedía a los productores. A veces no contaba con suficiente dinero en efectivo, y por lo tanto se veía obligada a reducir o postergar los desembolsos a los productores; tampoco podía comprar todo el café que los productores tenían para la venta.
- Dependencia de unos cuantos compradores Debido a su limitada capacidad de comprar café y atraer a nuevos socios, la Unión contaba con un volumen reducido de café, y por lo tanto sus opciones de venta estaban restringidas a unos cuantos compradores.

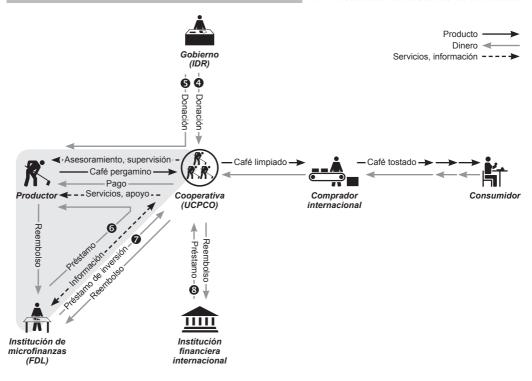


Gráfico 6.15 El IDR y el FDL apoyan la cadena del café

- Falta de inversión Debido al bajo nivel de movimiento y la falta de capital, la Unión contaba con pocos recursos para invertir en la cadena. Sin acceso a capital de inversión, los productores no tenían suficientes recursos para comprar equipos nuevos. En ausencia de instalaciones adecuadas de procesamiento, los productores entregaban café de menor calidad.
- Falta de asistencia técnica Muchos de los productores clientes del FDL no eran socios de UCPCO, y por lo tanto no podían acceder fácilmente a servicios de asistencia técnica y generalmente recibían precios menores por su café. Esa situación aumentaba los riesgos de los servicios financieros prestados por el FDL a estos productores.
- Ningún beneficio del café orgánico Los intermediarios privados no formaban parte de la cadena de valor del producto orgánico, y no pagaban el precio más elevado que corresponde al café orgánico. Un producto que debería ser de alto valor terminaba como café regular o bien se vendía como orgánico pero sin ningún beneficio para el productor.
- Excesiva concentración en el sector del café La cartera del FDL en San Juan del Río Coco estaba fuertemente concentrada en el sector del café, y por lo tanto las fluctuaciones del precio se convirtieron en un riesgo serio. Especializados en el cultivo del café, los productores tenían pocas fuentes de ingreso adicionales. Esa situación aumentaba el riesgo de que los productores incumplieran el pago de reembolso de los préstamos.

Mejorando la cadena

Para poder revitalizar la cadena del café, los actores de la cadena necesitaban capital para invertir en tecnologías, mejorar la calidad del café y expandir el alcance de sus operaciones. UCPCO se puso en contacto con el FDL y el Instituto de Desarrollo Rural (IDR), una entidad gubernamental de desarrollo rural, para conversar acerca de la mejor forma de lograr estos objetivos. El problema principal que la Unión quería resolver era la falta de máquinas despulpadoras, recipientes de cemento y otros equipos de procesamiento. Por otra parte, necesitaba recursos financieros para mejorar los servicios de apoyo que ofrece a sus socios.

Apoyo del IDR

UCPCO negoció dos líneas de apoyo del IDR:

Donación a UCPCO para asistencia técnica Esta donación de \$US 95.000 por 3 años cubrió el costo de un programa de asistencia técnica para mejorar las técnicas de producción y la calidad del producto, y reducir la contaminación del agua causada por las máquinas despulpadoras de los productores (**4** en el Gráfico 6.15). La capacitación de productores de pequeña escala constituyó un componente principal de esta actividad.

Donaciones de capital de inversión para productores El IDR proporcionó capital a los productores para el mejoramiento de sus equipos de procesamiento. Los equipos mejorados costaron \$US 2.500 por productor. El IDR estaba dispuesto a cubrir el 70% del costo total. El IDR desembolsa estos recursos a la Unión, la cual está a cargo de comprar los equipos y materiales y distribuirlos a los productores (**6** en el Gráfico 6.15). El productor tiene que financiar el 30% restante del costo total.

Apoyo del FDL

Préstamos de inversión para productores Aún así, resultó difícil para los productores de pequeña escala reunir suficientes recursos para cubrir el restante 30%. Para resolver este problema, la Unión se acercó al FDL con la propuesta de desarrollar un paquete microfinanciero que proporcionara el dinero que les hacía falta: aproximadamente \$US 750 por productor en promedio. El FDL se comprometió a financiar un préstamo de 4 años plazo con la tasa de interés del 14% anual. Este dinero se desembolsa a los productores a través de la Unión (**6** en el Gráfico 6.15). El Cuadro 6.5 presenta mayores detalles.

Para poder recibir un préstamo, el productor debe tener un plan para el uso de los recursos con el fin de mejorar sus instalaciones de beneficiado húmedo. El productor debe contar con el visto bueno de la Unión, comprometerse a entregar su café a la Unión, permitir visitas de inspección por parte de los oficiales de crédito del FDL, y presentar información del anterior ciclo productivo. Los productores que sacan préstamos menores a \$US 1.500 (es el caso de la mayoría de los prestatarios) se organizan en grupos solidarios de 3–7 productores: en el



Gráfico 6.16 El financiamiento de la cadena de valor se sustenta en una alianza tripartita entre el FDL, los productores y la UCPCO

caso de que un miembro incumpla con los pagos, los otros miembros del grupo tienen que pagar el saldo del préstamo. Los productores que sacan préstamos mayores a \$US 1.500 tienen que ofrecer garantías tangibles: ganado, equipos, vehículos o tierra. Los técnicos de la Unión visitan las fincas periódicamente e informan al FDL respecto a avances y problemas.

Después de la cosecha, los productores entregan el café a la Unión. La Unión paga el 50% del precio inmediatamente a los productores. Después de recibir el pago del comprador, la Unión descuenta una cuota del monto del préstamo pendiente, más interés. Luego paga el saldo al productor. En el caso de que el saldo no alcance para cubrir el monto pagadero, la Unión asume el déficit y cobra al productor en el próximo ciclo agrícola.

Los préstamos son en córdobas, la moneda de Nicaragua. El banco central del país mantiene un sistema de paridad escalonada que permite la devaluación gradual de la moneda, y los préstamos en todo el sistema financiero están indexados al dólar estadounidense. El FDL reduce el riesgo cambiario mediante la inclusión de una cláusula en sus contratos crediticios para mantener el valor del préstamo en relación al dólar, a base de una tasa de devaluación del 5% anual.

Préstamos de capital de trabajo para productores El FDL ha expandido el alcance de sus préstamos de capital de trabajo para socios de la Unión. Gracias a

Cuadro 6.5 Los préstamos del FDL para productores (6 en el Gráfico 6.15)

		Préstamo de inversión	Préstamo de capital de trabajo
		Flujo del producto y flujo fina	nciero
Propósito		Financiamiento de las necesidades de capital de inversión que tienen los socios de UCPCO para comprar equipos, sembrar nuevos plantines y rejuvenecer cafetales antiguos	Financiamiento de las necesidades de capital de trabajo que tienen los socios de UCPCO Cubrir el gasto en alimentación incurrido por productores que emplean mano de obra familiar
10 3	Máximo: \$US 10.000 Promedio: menos de \$US 1.500 Cartera total: \$US 92.000		Máximo: \$US 5.000 Promedio: menos de \$US 1.000 Cartera total: \$US 346.000
Jan Mar	2–4 años, en función de la capacidad de pago que tiene el prestatario		4–12 meses, en función de la fecha del préstamo y las características del prestatario
E	Desembolso Prestatario individual firma contrato crediticio Desembolso a través de la Unión Máx 3 cuotas iguales		Prestatario individual firma contrato crediticio Desembolso a través de la Unión Un solo desembolso del monto total
E	Reembolso	Pagos anuales después de la cosecha (enero–abril)	Al final del plazo del préstamo (enero-abril)
%	Tasa de interés	14% + 1% gastos administrativos	18-21%
		Gestión de riesgos	
	Garantías del préstamo	Hasta \$US 1.500: no se exige garantías tangibles, pero sí se requiere un garante solidario \$US 1.500–10.000: garantía tangible, por ej. ganado, equipos, cosecha o tierra	Hasta \$US 1.500: no se exige garantías tangibles, pero sí se requiere un garante solidario \$US 1.500–10.000: garantía tangible, por ej. ganado, equipos, cosecha o tierra
	Responsa- bilidad	Compartida entre UCPCO y FDL Prestatario pone la garantía	Compartida entre UCPCO y FDL Prestatario pone la garantía
		Flujos de información	
	Información requerida para solicitar el préstamo	Ser miembro de UCPCO y contar con su visto bueno Plan de desarrollo de la actividad agrícola Documento de identidad Visita a la finca por parte del FDL Información sobre la producción en la gestión anterior Compromiso de entregar el café a UCPCO Contrato firmado Para préstamos mayores a \$US 1.500: • Ser miembro de un grupo solidario o crédito individual • Garante solidario, garantía tangible	Ser miembro de UCPCO y contar con su visto bueno Documento de identidad Visita a la finca por parte del FDL Información sobre la producción en la gestión anterior Compromiso de entregar el café a UCPCO Contrato firmado Para préstamos mayores a \$US 1.500: • Ser miembro de un grupo solidario o crédito individual • Garante solidario, garantía tangible
✓Jan ✓Feb ✓Mar	Información requerida durante el plazo del préstamo	UCPCO presenta información sobre el desempeño del prestatario antes de que el FDL realice los desembolsos posteriores La recopilación de esta información está a cargo del asistente técnico de UCPCO	Información periódica sobre el desem- peño del prestatario, recopilada por el asistente técnico de UCPCO
3	Lapso de tiempo entre la solicitud y el desembolso	Máximo 8 días	Máximo 8 días

esta iniciativa, UCPCO se ha liberado de la necesidad de inmovilizar su capital en el pago a los productores en efectivo, mientras espera que paguen los compradores, recién después de 3 meses. Ahora que el FDL ha asumido la función de prestar servicios financieros a los productores, UCPCO puede concentrar sus esfuerzos en sus actividades esenciales: la asistencia técnica para los productores y la compra-venta del café. Los préstamos del FDL tienen hasta 12 meses plazo y las tasas de interés son más altas: entre 18 y 21% anual. No se exige a los prestatarios especificar cómo piensan usar los recursos, y por lo tanto no es necesario tener un plan de inversión. Las otras condiciones son similares a las que aplican a los préstamos de inversión que ofrece el FDL. Estos préstamos aparecen como la flecha **6** en el Gráfico 6.15, y el Cuadro 6.5 presenta mayores detalles.

Préstamos de inversión para UCPCO El FDL está dispuesto a ofrecer préstamos de hasta \$US 50.000 a la Unión con el fin de mejorar la infraestructura, comprar vehículos, y realizar otras inversiones grandes de capital. Hasta el momento, la Unión ha sacado préstamos de apenas \$US 20.000 cada uno. La Unión tiene que ofrecer una garantía tangible en la forma de una hipoteca de su terreno o construcciones. Los préstamos tienen un plazo de 4 o 5 años y los pagos de amortización se realizan en cuotas anuales. Debido a que la Unión ya cuenta con dinero en efectivo, ha logrado terminar de pagar estos préstamos antes de tiempo. Este esquema es representado por el numeral **7** en el Gráfico 6.15.

Préstamos de capital de trabajo para UCPCO Por otra parte, el FDL está dispuesto a conceder préstamos de capital de trabajo a la Unión para permitir que compre café de sus socios o de otros productores en la época de la cosecha. Hasta el momento, la Unión no ha sentido la necesidad de sacar un préstamo de esta naturaleza porque cuenta con fuentes de financiamiento alternativas y menos costosas. Tres instituciones financieras de desarrollo –Root Capital, Rabobank Foundation y Shared Interests– han comenzado a conceder préstamos a la Unión para capital de trabajo e inversiones (**9** en el Gráfico 6.15). Esto se hizo posible porque la cadena de valor ha crecido y la Unión se ha acreditado como socio confiable en el mundo financiero.

Mitigación de riesgos

Para el FDL, era importante reducir el nivel de riesgo al que estaba expuesto debido a la concesión de préstamos de inversión a los productores sin exigir garantías. El FDL ya había explorado varias alianzas para apoyar cadenas de valor del café, pero estas habían fracasado, o bien beneficiaron a la empresa comercial y no a los productores (estos últimos constituyen el grupo meta de las actividades del FDL en el ámbito del desarrollo). Por lo tanto, el FDL estaba buscando nuevos modelos. El nuevo esquema se sustenta en la fortaleza de la alianza triangular entre los productores, la Unión y el FDL. Dicha alianza es clave para reducir el riesgo.

Los siguientes aspectos ayudan a mitigar los riesgos para el FDL:

- La disponibilidad de asistencia técnica para mejorar la calidad del producto.
- Los productores cuentan con suficiente dinero en efectivo para preparar sus cafetales adecuadamente y realizar el control de calidad.
- Los productores tienen que ser socios de la Unión. La Unión tiene la capacidad de coordinar y hacer seguimiento a la producción, y comparte información con el FDL.
- La Unión retiene un porcentaje del pago por el café entregado por los productores, y devuelve este monto al FDL.
- En su análisis crediticio, el FDL adopta un enfoque cauteloso. Antes de conceder el préstamo, el FDL calcula la capacidad de pago que tiene el productor, tomando en cuenta el precio del café convencional, no el precio del producto orgánico.

El Cuadro 6.6 resume los riesgos enfrentados por el FDL en el financiamiento de la cadena de valor.

Beneficios

Productores Actualmente, los productores pueden acceder a recursos de inversión con plazos de pago más largos y tasas de interés más bajas. Los productores tienen la seguridad de poder conseguir un préstamo del FDL en el momento en que lo necesitan.

Los productores de café percibieron un aumento promedio del 7.7% en sus ingresos económicos en 2006–7, y nuevamente en 2007–8. Este aumento se debe principalmente a la mejor calidad del producto y precios más elevados, no tanto a un incremento en la productividad.

UCPCO La alianza que tiene la Unión con el FDL ha aumentado su liquidez y poder de compra: ahora puede comprar mayores volúmenes de café durante la época de la cosecha. Puede acceder a recursos de inversión del FDL y de organismos internacionales de financiamiento del desarrollo.

Ahora que se ha liberado de la preocupación de tener que financiar y administrar su propio programa de microfinanzas, la Unión puede dedicarse a sus funciones principales: la prestación de servicios a sus socios, el control de calidad, y la comercialización del café. Sus exportaciones han aumentado, de menos de 100 toneladas en 2005 a más de 500 toneladas en 2008 (ver el Gráfico 6.17).

La Unión ha crecido, de 117 socios en 2005 a 400 en 2008. Ha atraído a nuevos socios, incluyendo los productores de pequeña escala que ya eran clientes del FDL. Ha encontrado una variedad de nuevos compradores internacionales y ha consolidado sus relaciones comerciales con ellos. Hoy en día, puede permitirse el lujo de rechazar a nuevos compradores, y por lo tanto cuenta con una posición negociadora más fuerte y puede exigir mejores términos y condiciones de los compradores. Los préstamos del FDL a la UCPCO han subido de \$US 40.000 en 2005 a \$US 260.000 en 2008.

Cuadro 6.6 Análisis de riesgos en la cadena del café en Nicaragua

	Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
	Clima	•••	Personal de UCPCO visita al productor tres veces como mínimo durante el ciclo de producción, y presenta informes al FDL Revisar proyecciones y rendimientos esperados Ajustar los términos del préstamo en función de las circunstancias (p. ej., extender el plazo de reembolso en el caso de una demora en la cosecha)
Produc- ción	Enfermedades	•••	Personal de UCPCO asesora al productor en el manejo de enfermedades
	Calidad	•••	Casi todos los productores cuentan con equipos de beneficiado húmedo Otros usan los equipos de un vecino
	Ciclos de la cosecha	•••	Las cosechas del café tienen su ciclo: cosechas altas un año, cosechas bajas el siguiente año Se ajusta el monto de los préstamos en función del ciclo
520 Precio	Fluctuación en el precio de mercado	•••	Firmar contratos a término para el café orgánico al principio de la temporada, para fijar precios mínimos
Mercado	Incumplimiento del contrato por parte del comprador	•••	Si no hay comprador internacional para el café orgánico, venderlo como café convencional a través de empresas comerciales nacionales
Incumpli- miento	El productor vende el café a terceros	•••	El contrato obliga al productor a vender el café a UCPCO UCPCO y FDL supervisan la cosecha para asegurar la entrega del producto UCPCO ofrece el mejor precio de mercado en el nivel local y atiende bien a sus clientes UCPCO paga precios razonables por café de baja calidad
	Incumplimiento de los pagos de reembolso	•••	Revisar los antecedentes crediticios y negar el préstamo en el caso de personas con antecedentes de incumplimiento UCPCO desincentiva el incumplimiento por parte de sus socios
€ \\ Cambiario	Tasas de cambio	•••	Los contratos incluyen una cláusula de man- tenimiento del valor del préstamo en relación al dólar estadounidense, a base de una tasa de devaluación del córdoba del 5% anual UCPCO paga a los productores en dólares estadounidenses en el caso del café que se exporta
	Inflación	(préstamos de largo plazo) (préstamos de corto plazo)	La cláusula de mantenimiento de valor permite un margen del 5% correspondiente a inflación

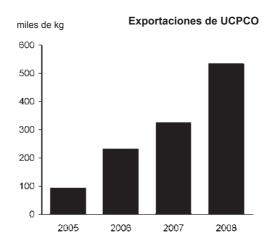
Niveles de riesgo: ● ● ● Alto ● ● Mediano ● ● ■ Bajo

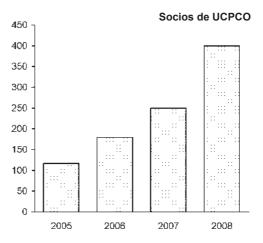
FDL La institución de microfinanzas ha aprovechado la oportunidad de cumplir su misión a través del apoyo a un grupo importante de pequeños productores de café. Ha reducido su riesgo de cartera en varias formas. A través de la Unión, cuenta con mejor información acerca del desempeño de los productores. Los técnicos de la Unión visitan a los productores periódicamente y les asesoran respecto a la mejor forma de resolver problemas productivos. Los rendimientos están más estables y la calidad del producto ha mejorado. Hoy en día, los pagos de reembolso son manejados por la Unión en vez de los productores individuales, y la Unión se encarga de pagar el monto total de los préstamos a nombre de los productores. El riesgo se comparte con la Unión. Por otra parte, la colaboración con la Unión permite al FDL reducir sus costos de transacción. Puede seguir creciendo en el sector del café y cuenta con un modelo que puede aplicar para desarrollar alianzas con otros productores agropecuarios.

Lecciones

Especialización La cadena de valor en su conjunto se ha favorecido porque la Unión, el FDL y los productores se concentran en su propio ámbito de especialización.

- La Unión ha dejado de cumplir la función de proporcionar capital de trabajo, y por lo tanto puede concentrar sus esfuerzos en lo que hace bien: la prestación de los servicios requeridos por sus socios.
- El FDL tiene la capacidad de prestar servicios microfinancieros, y su





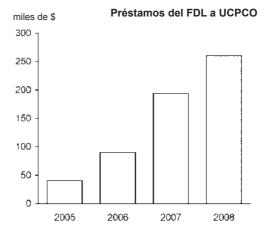


Gráfico 6.17 Incrementos en el número de socios de UCPCO (primer gráfico), exportaciones de café (segundo gráfico) y préstamos del FDL a UCPCO (tercer gráfico)

- alianza con la Unión le permite hacerlo sin incurrir en los costos de organizar y capacitar a los productores.
- Los productores pueden concentrarse en mejorar el rendimiento de la cosecha y la calidad del producto, sin tener que preocuparse por los préstamos, porque saben que los van a conseguir oportunamente.

Alianzas La especialización funciona bien debido a la fortaleza de la alianza triangular entre la Unión, los productores y la institución de microfinanzas. Esta alianza rinde beneficios para cada una de las partes. Sus funciones son complementarias, y comparten la información con transparencia. Los administradores de la Unión y los empleados del FDL han trabajado juntos un buen tiempo, y por lo tanto han desarrollado un alto nivel de confianza mutua y canales de comunicación consolidados.

Empoderamiento de los productores En el caso del FDL, los anteriores intentos de financiar la producción del café han fracasado porque no se tomaron en cuenta las necesidades de los productores en forma adecuada. Estas iniciativas fueron diseñadas por el FDL en colaboración con una empresa comercial o un comprador, sin la participación de los productores. Los productores estaban en una situación de desventaja debido a la obligación de entregar el café al comprador; como proveedores cautivos, estaban muy vulnerables a la explotación. El esquema con la UCPCO es distinto: la Unión llevó adelante las negociaciones a nombre de sus socios, y por lo tanto los intereses de los productores están reflejados en el acuerdo. En su calidad de co-propietarios de la Unión, los productores reciben los beneficios de las utilidades en la forma de mejores servicios, proyectos especiales y otros apoyos, como por ejemplo becas, útiles escolares para niños, y aportes para cubrir gastos médicos.

Dirigencia Los dirigentes de la Unión y los gerentes del FDL han sido un factor clave para el éxito. Sin su actitud positiva hacia el cambio, su compromiso y sus valores éticos, la cadena no hubiera sido tan exitosa. No obstante, es necesario asegurar que la sostenibilidad de la cadena no dependa de un número reducido de dirigentes.

Necesidad de un empuje de arranque En este caso, la cadena de valor se inició con el apoyo del IDR, una entidad gubernamental de desarrollo (en otros casos, el empuje de arranque puede proceder de una ONG, un proyecto de desarrollo, o el sector privado). La donación y el préstamo iniciales proporcionaron el capital, la infraestructura y las capacidades necesarias para desarrollar la cadena. En la ausencia de estos aportes, el desarrollo de la cadena hubiera sido más lento; tal vez nunca hubiera sucedido.

Necesidad de contar con socios fuertes En uno de los intentos anteriores de construir una cadena de valor, el socio del FDL era un comprador sin presencia en el nivel local; este comprador no contaba con el capital suficiente para sostener la iniciativa. La historia de esta cadena terminó en lágrimas: algunos productores siguen esperando que se les termine de pagar por el café que entregaron. El FDL es una institución fuerte con la capacidad de cargar con los costos

y riesgos. Tiene una oficina local en San Juan con clientes de otros sectores. Por lo tanto, conoce bien la zona y no se va a escapar en el caso de que surjan problemas.

El futuro

La Unión desea ingresar en el sector del café gourmet: el valor de este café es más alto que cualquier otro. Se lo puede vender mediante una subasta entre compradores potenciales. En comparación con el café convencional, el café gourmet puede conseguir un precio mayor en casi el 90% (el café orgánico que produce actualmente la Unión consigue un precio mayor en un 15%). Por lo general, el precio del café gourmet es más estable también.

Esta iniciativa traerá nuevos desafíos, tanto para la Unión como para el FDL. La Unión ha identificado ciertas fincas ubicadas en una altura mayor a los 1.200 m.s.n.m., en las cuales se podrá producir café con el nivel de calidad que se requiere. El desarrollo de estas fincas tendrá su costo, y la Unión está solicitando al FDL un nuevo tipo de préstamo de inversión, con modalidades de desembolso distintas. Por otra parte, la Unión tendrá que aprender a operar en un nuevo mercado: el del café gourmet.

Para el FDL, será un desafío mantener suficiente liquidez en la coyuntura actual de la crisis financiera internacional. Se ha reducido el flujo de fondos hacia instituciones de microfinanzas que dependen de organismos financieros de desarrollo.

Tomando en cuenta el éxito de su colaboración con la Unión, el FDL desea explorar relaciones similares con otras cooperativas que producen café orgánico. El FDL cuenta con un modelo replicable, pero tendrá que invertir en el desarrollo de estas nuevas relaciones.

Mayor información

Alexandra Schutze, Fondo de Desarrollo Local, alexschutze@gmail.com Manuel Bermúdez, Fondo de Desarrollo Local, mbermudez@fdl.org.ni www.fdl.org.ni

Desarrollando la cadena de la quinua orgánica en Bolivia



A QUINUA ES UNO de los alimentos cotidianos que más me gustan: es más crocante que el arroz y tiene más proteína que la pasta. Se lo puede comer caliente o frío, y es muy fácil de preparar."

Así dice un bloguero entusiasta de los Estados Unidos, uno de los miles de consumidores en los países occidentales que se preocupan por la salud. Este grupo cada vez más grande de consumidores recién ha descubierto la quinua, un grano nativo que se consume en Bolivia y Perú desde hace miles de años. Las tiendas de alimentos saludables están llenas de productos de quinua: quinua orgánica en grano integral, cereales para el desayuno, barras de quinua bañadas en chocolate, y comidas congeladas preparadas a base de quinua. Los vegetaria-



Gráfico 6.18 La quinua es un alimento cotidiano en la región andina

nos la compran por su contenido de proteína; a las personas con intolerancia al gluten les encanta que la quinua sea un alimento libre de gluten.

La quinua produce una semilla comestible parecida a los granos de cereales. La población boliviana la consume todos los días. La quinua es un cultivo ideal para las condiciones agrícolas de las tierras altas de Perú y Bolivia porque crece bien en alturas de hasta 4.000 metros sobre el nivel del mar. Más de 10.000 agricultores producen un total de aproximadamente 22.000 toneladas métricas de quinua por año en una superficie sembrada de 32.000 hectáreas. Según el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia, el valor total de las exportaciones de quinua alcanzó a \$US 13,1 millones en 2007.

La producción de quinua es un componente fundamental de la economía de las comunidades rurales del altiplano de Bolivia, donde representa entre 55% y 85% de los ingresos económicos de los productores. El reciente crecimiento y dinamismo de la cadena de valor de la quinua se debe en gran parte a los nuevos nichos de mercados de exportación caracterizados por la demanda de alimentos con bondades particulares: alimentos orgánicos, nutritivos o procedentes de una región específica. Estos han emergido como respuesta a la evolución de la demanda, a medida que los consumidores en países occidentales se han vuelto más preocupados por la salud y el medio ambiente.

Los actores de la cadena de valor

Irupana Andean Organic Food (Irupana) es una empresa privada que ha estado procesando y exportando cereales andinos (quinua y amaranto) a mercados internacionales desde el 2003. Irupana tiene su oficina central en la sede de gobierno de Bolivia, La Paz. Sus proveedores de quinua son productores y acopiadores en cinco municipios (Salinas de Garci Mendoza, Pampa Aullagas, Quillacas, Colcha K y Uyuni) en el Altiplano sur (ver el Gráfico 6.20). En este capítulo, presentamos la experiencia de Irupana en un esfuerzo conjunto con los productores de estos municipios para desarrollar una relación comercial, durante el periodo 2003 a 2007.

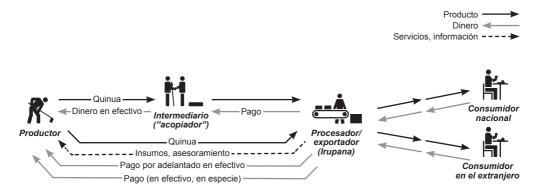


Gráfico 6.19 La cadena de valor de la quinua en el Altiplano sur, 2003

El Gráfico 6.19 muestra cómo estaba organizada la cadena de valor de la quinua el 2003. Se destacaban tres actores principales: productores, intermediarios o acopiadores, y pequeñas/medianas empresas como Irupana.

Pequeños productores El 2003, la quinua era cultivada por productores de subsistencia y sus familias. Cada familia cultivaba quinua en una superficie sembrada de cuarta hectárea, en promedio, con una producción de aproximadamente 400 kg cada año. La mayor parte del producto se destinaba al consumo familiar, dejando un pequeño excedente para la venta. Los



Gráfico 6.20 La zona de producción que provee la quinua a Irupana

productores vendían directamente a acopiadores locales, o bien a acopiadores que trabajan con asociaciones de productores o empresas privadas que compran grandes volúmenes de quinua durante todo el año. A los productores se les pagaba mayormente en efectivo o en especie (semilla, alimentos). La baja fertilidad del suelo limita la productividad. Debido a la ausencia casi total de caminos en la zona, y sin un mercado seguro para su producto, los productores tenían pocos incentivos para tratar de incrementar la producción. Tampoco contaban con asistencia técnica, y su acceso a información de mercado (precios, volúmenes y otros aspectos relacionados) era muy limitado. Los ingresos económicos que percibían de varias fuentes (la venta de papa y quinua y el trabajo estacional como obreros) alcanzaban a \$US 1.684 año.

Las etapas comprendidas en el ciclo de producción de la quinua son la siembra, la cosecha, la trilla, el venteo y el secado. La siembra comienza en septiembre y puede tardar hasta fines de octubre. Las lluvias abundantes en enero, febrero y marzo permiten que el cultivo crezca rápidamente con un buen rendimiento. La cosecha comienza en marzo o abril, con la participación de toda la familia. El venteo se realiza manualmente, usando una especie de tamiz que se agita en el viento.

Intermediarios Los intermediarios, también conocidos como acopiadores, van casa por casa a comprar la quinua seca de los productores con los cuales tienen acuerdos verbales. Estos acuerdos establecen el volumen, la calidad, la modalidad de pago, el precio y los plazos de entrega. Los intermediarios operan en zonas en las que los productores no cuentan con sus propios medios de transporte. A los productores que tienen una gran cantidad de grano para vender, no les queda otra que aceptar el precio que fijan los intermediarios. Algunos intermediarios compran el grano en las ferias locales también. Están bien informados acerca de las condiciones de mercado y tienen buenos contactos y relaciones con los productores, las asociaciones de productores y empresas productivas. El capital de trabajo que tienen los intermediarios oscila entre \$US 5.000 y \$US

50.000, y está compuesto por sus propios ahorros o dinero prestado de sus familiares.

Irupana Irupana fue creada en 1987 por un empresario convencido de que los productos orgánicos tienen buenas perspectivas de futuro. La empresa comenzó por estimular la producción de café orgánico en la región de Irupana (unos 70 km al este de La Paz), y creció hasta lograr una oferta de 80 productos distintos en venta. Con el transcurso del tiempo, la empresa experimentó problemas financieros, debido en parte a su variedad tan amplia de productos. El 2003, la empresa pasó por un proceso de reorganización profunda. Redujo su variedad de productos y tomó la decisión de concentrar sus esfuerzos principalmente en quinua y amaranto orgánico para la exportación.

¿Por qué Irupana decidió concentrarse en la quinua orgánica? La empresa realizó una investigación de 5 años para identificar la demanda de quinua orgánica en Europa y Estados Unidos, y contrató a dos expertos internacionales para preparar un informe de mercado. La empresa participó en varias ferias comerciales internacionales importantes en Alemania, Francia y Estados Unidos, con el fin de explorar el mercado. Descubrió que la demanda internacional se concentraba casi exclusivamente en la quinua orgánica certificada. Los precios de la quinua orgánica estaban subiendo cada año como resultado de la demanda creciente de alimentos saludables. En 2005, el mercado de la quinua orgánica (el mercado boliviano más el mercado de exportación) alcanzó el valor de \$US 5 millones. El precio de mercado de la quinua orgánica y de comercio justo era aproximada-



Gráfico 6.21 La quinua es un ingrediente en una amplia variedad de alimentos saludables

mente \$US 1.200–1.300 por tonelada. Es difícil calcular el grado de estabilidad de este mercado porque hasta este momento la demanda sigue creciendo. Se están abriendo nuevos mercados, como por ejemplo en Venezuela. Para junio del 2008, el precio era \$US 107 por quintal (1 quintal = 46 kg), es decir, más de \$US 2.300 por tonelada.

Actualmente, Irupana elabora productos de quinua orgánica como cereales y barras para el mercado nacional, y quinua orgánica a granel para el mercado de exportación. La exportación de cereales andinos se ha convertido en su actividad comercial principal, y el crecimiento de la empresa depende de su capacidad de conseguir la materia prima. El 2003, para poder aumentar su producción de alimentos a base de quinua orgánica, la empresa tenía que encontrar a productores adicionales –además de sus proveedores establecidos– dispuestos a realizar el proceso de certificación de la producción orgánica.

Irupana compra la materia prima de intermediarios, pero también tiene acuerdos verbales para comprarla directamente de pequeños productores. Los acuerdos con los productores establecen el volumen, la calidad, la modalidad de pago, el precio y la forma de entrega. A veces incluyen la provisión de insumos a los productores (como por ejemplo semilla e insecticidas orgánicas), un pago por adelantado en efectivo para ayudar a financiar la producción, y asesoramiento técnico en temas de producción orgánica.

La meta de la certificación orgánica

Para poder satisfacer la demanda del consumidor por productos orgánicos, una empresa necesita contar con proveedores estables y confiables. Debido a que las normas de la producción orgánica son tan exigentes, por lo general existe un número limitado de productores con la capacidad de cumplir con estas normas. Conseguir la certificación orgánica es un proceso complicado y costoso. Los compradores y consumidores de productos orgánicos exigen una gran cantidad de información para asegurarse de que el producto sea verdaderamente orgánico. Esto significa que la cadena tiene que lograr un alto nivel de integración, con buenos flujos de información hacia todos los eslabones de la cadena.

La decisión de Irupana de comenzar a comercializar productos de quinua orgánica implicaba un aumento todavía mayor en la demanda de quinua orgánica, y por lo tanto la necesidad de realizar cambios, tanto en los procesos productivos como en la cadena de valor. Para lograr la expansión de la producción orgánica, se tuvo que resolver una serie de problemas:

Productores

 El costo de la certificación El proceso de certificación –mediante el cual los especialistas verifican que los productores estén usando los insumos correctos y que el manejo de la tierra cumpla con las normas de producción orgáni-

- ca- puede tardar 3-5 años. Por lo general, el costo del proceso está fuera del alcance de los pequeños productores con poco capital de trabajo. La certificación individual, por ejemplo, cuesta unos \$US 300 por hectárea, equivalente a casi el 20% del ingreso anual del productor.
- El costo de la producción orgánica El costo de cambiar a un sistema de agricultura orgánica es alto para los productores de pequeña escala. La producción orgánica requiere insumos especiales, como por ejemplo agentes de control biológico y bio-insecticidas, y hay que contar con equipos especiales para aplicarlos. Por otra parte, los productores tenían que realizar inversiones para mejorar sus equipos de post-cosecha, mediante la compra de nuevos equipos de clasificación y trilladoras, por ejemplo.
- Conocimientos e información No era nada fácil para los pequeños productores cumplir los requisitos estrictos del mercado orgánico en cuanto a calidad, certificación y transparencia. Los productores tenían poco conocimiento de tecnologías apropiadas y ningún acceso a servicios de asistencia técnica. Ellos querían un contrato firme y precios seguros.

Intermediarios

• Acceso a capital de trabajo y de inversión Los intermediarios con quienes trabaja Irupana necesitaban capital para invertir en sus instalaciones de almacenamiento, con el fin de asegurar que estas cumplieran con las normas orgánicas. Por otra parte, les hacía falta capital de trabajo para poder pagar a los productores en efectivo por la quinua orgánica.

Irupana

- Nivelación de la oferta con la demanda de mercado Irupana enfrentaba una demanda creciente de sus productos orgánicos en el mercado de exportación. Con una superficie sembrada de 0,25 Ha cada uno en promedio, los pequeños productores lograban un rendimiento promedio de apenas 400 kg por año. Irupana calculó que necesitaba unos 2.000 kg por productor para satisfacer la demanda del mercado, y llegó a la conclusión de que tendría que aumentar el número de productores proveedores del grano certificado.
- Falta de capital de trabajo La decisión de Irupana de concentrar sus actividades en productos orgánicos era acertada –la producción orgánica es un negocio rentable– pero requirió inversiones grandes. Luego de la reorientación de la empresa hacia la quinua y el amaranto orgánico, invirtió mucho dinero en mejorar las instalaciones existentes y comprar los equipos que le hacían falta. En consecuencia, Irupana ya no tenía el capital de trabajo necesario para expandir las operaciones y satisfacer la creciente demanda de mercado.

Irupana se acercó a instituciones financieras buscando un préstamo, pero sus estados financieros en ese momento no eran atractivos para estas entidades comerciales. Además, el nuevo modelo de negocios no había demostrado resultados exitosos todavía. Irupana necesitaba la participación de otro tipo de apoyo

para continuar: una entidad que mire la potencialidad del futuro (oportunidad y plan de negocios) y no que se fije en el "pasado" (los estados financieros). A Irupana le hacía falta un socio que confiara en el negocio y que estuviera dispuesto a asumir riesgos.

Introduciendo innovaciones en la cadena

En 2003, Irupana decidió acercarse a Pro-rural, una institución financiera de desarrollo que apoya a pequeños productores y pequeñas y medianas empresas en Bolivia (ver el Recuadro 6.5). Explicó que tenía una demanda no satisfecha de quinua orgánica en el mercado y que quería comenzar a adquirir quinua orgánica de pequeños productores del Altiplano sur. Pro-rural se comprometió a ayudar a fortalecer la cadena de valor en el marco de su "fondo de riesgo compartido". En 2004, Pro-rural empezó a apoyar a los tres actores principales de la cadena de la quinua.

Riesgo compartido con Irupana, a través de una sociedad accidental (de tiempo determinado)

La modalidad de riesgo compartido bajo la figura de una sociedad accidental (ver el Recuadro 6.6) es idónea para financiar empresas de nueva creación que no cuentan con capital de operación suficiente, activos como respaldo o garantía, y experiencia empresarial en desarrollo. Como empresa que acababa de cambiar el rubro principal de su negocio, Irupana se encontraba en una situación similar.

La primera sociedad temporal de riesgo compartido entre Pro-rural e Irupana se estableció el 2004 por un periodo de 14 meses, con una inversión total de \$US 150.000 por parte de Pro-rural (60%) y un poco más de \$US 100.000 (40%) de Irupana. Los fondos estaban destinados a la compra de quinua orgánica de los proveedores para venderla en el mercado de exportación. El periodo de 14 meses se determinó en función del ciclo comercial del negocio. La operación fue exitosa y Pro-rural recibió un rendimiento equivalente al 8,7% del capital invertido.

El 2005 se estableció una segunda sociedad temporal de riesgo compartido, por el periodo de 36 meses. Esta vez, Pro-rural invirtió \$US 250.000, con lo cual su participación en el negocio alcanzó al 48%, mientras que Irupana aportó \$US 272.000 (52%). Como accionista minoritaria, Pro-rural disminuyó su riesgo. El rendimiento de la inversión alcanzó al 8,1%. Ambas operaciones de financiamiento permitieron a la empresa capitalizarse y mejorar su desempeño y estados financieros.

Estas sociedades accidentales (de tiempo determinado) (1 en el Gráfico 6.22 y Cuadro 6.7) permitieron a Pro-rural brindar recursos financieros a Irupana bajo un concepto y modalidad distinta y no en calidad de préstamo. Esta modalidad evitó que la empresa tuviera que cargar con una deuda grande en sus estados financieros, y contribuyó a mejorar el flujo de caja. Además, se compartían los riesgos. Pro-rural tenía, por lo tanto, especial interés en que el negocio sea exito-

Recuadro 6.5 Pro-rural

Pro-rural es una institución financiera de desarrollo que se especializa en trabajar con organizaciones de productores y pequeñas empresas emergentes que, si bien generan ingresos, todavía no son rentables. Pro-rural les proporciona el capital que requieren y organiza asistencia técnica como apoyo en manejo del negocio, establecimiento de sistemas contables, entre otros aspectos.

Pro-rural está convencida de que la intervención con servicios financieros como no financieros revitalizará las economías rurales. De igual manera sostiene que las empresas pequeñas y medianas y las asociaciones de productores campesinos cumplen un papel protagónico en la economía boliviana. Pro-rural ha logrado emplear el concepto de capital de riesgo (generalmente relacionado con tasas de interés elevadas y grandes negocios) para enfrentar la problemática del desarrollo rural, proporcionando capital semilla, capital de arranque, o bien estableciendo sociedades de riesgo compartido.

Pro-rural estableció su fondo de sociedades de riesgo compartido (un tipo de fondo de capital de riesgo) el 2001, con el fin de proporcionar a sus socios los recursos que requieren en la etapa de formación de capital. El fondo cuenta con una cartera de inversión de \$US 1,5 millones, una cartera de créditos de \$US 4,42 millones, y recursos de capital de semilla y capital de arranque que alcanzan a \$US 600.000.

Mayor información: www.prorural.org.bo

so. Como accionista de la sociedad de riesgo compartido, Pro-rural se mantenía informada de lo que estaba pasando en el negocio, además de tener el derecho de opinar respecto a los negocios que cofinanciaba.

Riesgo compartido con acopiadores a través de sociedad accidental

Pro-rural empleó el mismo enfoque para participar en sociedades de riesgo compartido con acopiadores (② en el Gráfico 6.22 y Cuadro 6.7). Un ejemplo es don Lino, un productor de pequeña escala que decidió iniciar una actividad paralela como acopiador (ver el Recuadro 6.7). Pro-rural formó una sociedad accidental de riesgo compartido con él durante el periodo de 10 meses: don Lino aportó \$US 20.775, mientras que Pro-rural invirtió \$US 20.000, equivalente a una participación del 49% en la empresa. Don Lino empleó el dinero para comprar quinua orgánica y luego venderla a Irupana para la exportación. Al final de los 10 meses, él y Pro-rural compartieron las ganancias; el rendimiento de la inversión alcanzó al 9.8%. La inversión inicial se convirtió en un préstamo (estrategia de salida), amortizado por don Lino en el plazo de 3 meses con una tasa de interés del 8%. Pro-rural replicó esta modalidad de trabajar con otros tres acopiadores.

Capital de arranque y asistencia técnica para productores

La Fundación Interamericana (entidad de cooperación independiente del gobierno de los Estados Unidos), bajo convenio, otorgó una donación de \$US 300.000 a Pro-rural con el fin de apoyar inversiones de pequeños productores

Recuadro 6.6 Sociedades temporales de riesgo compartido

El capital de riesgo se refiere a inversiones de capital que se realizan para el lanzamiento, desarrollo inicial o expansión de un negocio, generalmente en empresas no muy maduras. El capital de riesgo convencional se concentra en empresas que requieren montos superiores a un millón de dólares y que se orientan a zonas urbanas, servicios o exportaciones. Los negocios de menor escala de los emprendedores rurales y peri urbanos de Bolivia, tienen dificultades en encontrar el capital de riesgo que necesitan. El crédito tradicional es demasiado restrictivo: exige garantías en la forma de activos tangibles, cobra altas tasas de interés y conlleva la obligación de realizar pagos de reembolso mensuales.

Debido a que la mayoría de los clientes de Pro-rural son pequeños productores campesinos y sus asociaciones, Pro-rural decidió buscar una alternativa a los préstamos tradicionales. El 2001, empezó a ensayar con la modalidad de riesgo compartido bajo la figura legal de sociedad accidental (por un tiempo determinado). Aunque otras tres instituciones han empleado el mismo instrumento en Bolivia, Pro-rural es la única que participa en sociedades de riesgo compartido con pequeños productores campesinos y sus organizaciones.

El término "accidental" indica que la sociedad de riesgo compartido se establece por un periodo corto y fijo. El periodo se determina en función del ciclo comercial del negocio: el periodo más común es un ciclo de negocios, desde el momento en que el intermediario realiza la primera compra del producto hasta que lo vende al próximo actor en la cadena. A través de un acuerdo de riesgo compartido, Pro-rural y su socio combinan experiencia y recursos para desarrollar un negocio específico. Se la puede considerar como una sociedad que existe solamente para un proyecto específico. Las partes involucradas mantienen separadas sus negocios e identidades financieras (personería jurídica); no se registran como empresa.

Las partes necesitan términos claramente definidos para evitar sorpresas desagradables en medio del proyecto. El acuerdo debe incluir una hoja de ruta exhaustiva que establece las funciones y obligaciones de ambas partes y la participación de cada una en las ganancias. El plan de negocios es el instrumento clave para el seguimiento de la operación.

Una sociedad de riesgo compartido implica compartir dinero, riesgos e información que a veces es delicada. La participación de Pro-rural no se limita al ámbito financiero. En función de los requerimientos, Pro-rural agrega valor a la sociedad, aportando tecnologías, paquetes de contabilidad o proyectos de asistencia técnica. Todos estos factores contribuyen a fortalecer la empresa y asegurar su sostenibilidad, además de disminuir el riesgo. Asimismo, Pro-rural apoya el desarrollo comunitario: por ejemplo, ayudó a Irupana a importar 300 paneles solares de India para las comunidades altiplánicas involucradas.

Un productor resume el aporte que hace Pro-rural: "¿Por qué tengo que compartir las ganancias con Pro-rural que está sentada ahí sin hacer nada? Después me di cuenta que son mis socios, que estaban invirtiendo su plata, su tiempo, sus tecnologías y sus conocimientos... Eran iguales que yo o tal vez más que yo."

en infraestructura, equipos, asistencia técnica y certificación orgánica bajo la modalidad de cofinanciamiento (**9** en el Gráfico 6.22). De esta suma, el 41% se invirtió en activos fijos como: clasificadoras, trilladoras, balanzas y silos, entre otros. Este programa de 3 años se implementó de 2004 a 2007. El primer año, un productor podía recibir una subvención equivalente a la mitad del costo de una maquinaria nueva. El segundo año, el mismo productor tenía derecho a recibir una segunda subvención equivalente al 30% del costo de un equipo adicional.

Un 36% de los \$US 300.000 se destinó al cofinanciamiento de servicios de asistencia técnica para apoyar a los productores a superar serios cuellos de botella en aspectos de productividad, control de calidad y certificación. Para poder recibir esta asistencia, los productores tenían que aportar el 50% del costo. La asistencia técnica fue provista por técnicos de Irupana quienes eran capaces de asesorar a los productores en temas como uso o adquisición de determinados equipos/insumos gracias a su conocimiento de la situación sobre el terreno.

Por otra parte, Irupana ofreció a los productores una prima equivalente al 20% por la quinua orgánica, con el fin de asegurar que cumplieran las normas de calidad correspondientes a la producción orgánica y mantenerles como proveedores estables en un mercado muy competitivo.

Disolución de la sociedad accidental

En febrero 2009, Pro-rural se retiró de la sociedad accidental con Irupana. Irupana se había convertido en una empresa sólida que tiene acceso a servicios bancarios. De todas maneras, sus requisitos de capital actuales son mayores a lo que puede ofrecer Pro-rural. A Irupana le interesaba la idea de una sociedad de capital de riesgo con Pro-rural, una sociedad en la empresa y no sólo en el negocio de la quinua, situación que para Pro-rural en este momento no es conveniente, ya que las inversiones de largo plazo requieren otro tipo de conocimientos especializados.

Recuadro 6.7 La quinua orgánica revitaliza la economía local

"Antes de la llegada de Irupana, este pueblo estaba muerto. Ahora nos hemos revitalizado".

Doña Lidia, una mujer Aymara de Sevaruyo, cultiva quinua orgánica junto con su esposo, don Lino, en el Altiplano sur. "La quinua no era un cultivo seguro. Nunca sabíamos cuánto se podía ganar, y entonces hemos producido justo lo suficiente para nuestro consumo familiar. Mucha gente se ha ido de la zona, pero ahora están volviendo para trabajar y aprovechar los buenos precios que se paga por la quinua orgánica".

Para estos productores de pequeña escala, el cultivo de la quinua sin químicos era algo natural. "Así es lo que hacían nuestros padres", dice doña Lidia. "Con la producción convencional de la quinua, después de tres años la Pachamama sufre. Nosotros fumigamos con productos orgánicos para defender nuestra Pachamama".

Su esposo, don Lino, decidió iniciar un negocio como acopiador, además de seguir produciendo quinua. Se acercó a Pro-rural con su idea. Pro-rural estableció una sociedad de riesgo compartido con don Lino para permitir que tuviera acceso al capital de trabajo que necesitaba para acopiar y comercializar la quinua.

Adicionalmente, don Lino y doña Lidia se beneficiaron del fondo de co-financiamiento de Pro-rural y la Fundación Interamericana: ellos compraron una clasificadora.

"El equipo de clasificación era caro. Hemos logrado comprarlo porque aportamos la mitad del precio. Ahora, tenemos un centro de acopio también", explica doña Lidia. "La producción de la quinua está aumentando, tenemos mercados seguros, y muchos de nosotros ya hemos comprado tractores".

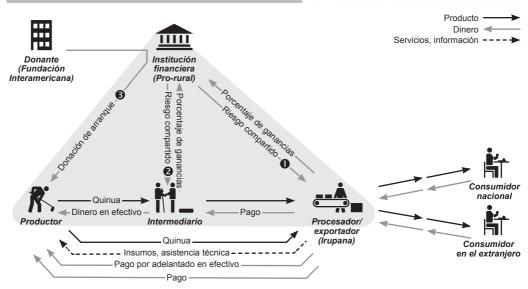


Gráfico 6.22 La cadena de valor de la quinua después de la intervención de Pro-rural

Análisis de riesgos

¿Por qué Pro-rural confió en la capacidad de Irupana de manejar bien la sociedad de riesgo compartido, tomando en cuenta que la empresa se encontraba en una situación financiera difícil cuando se acercó a Pro-rural? ¿Por qué Pro-rural no consideró necesario ofrecer asistencia técnica a Irupana, en aspectos de administración financiera por ejemplo?

Irupana pudo ofrecer a Pro-rural una garantía intangible en la forma de contratos de exportación y de compra-venta. En el caso de la sociedad de riesgo compartido con el acopiador don Lino, un contrato de compra-venta entre Irupana y don Lino sirvió como garantía intangible para Pro-rural. Adicionalmente, Pro-rural estaba informada que la venta de quinua orgánica constituía un buen negocio para participar en él. Primero, Pro-rural estudia el negocio para determinar si tiene buenas perspectivas. En el caso de los productores, la asistencia técnica fue necesaria para mejorar su productividad y la calidad del producto demandado.

Las intervenciones financieras de Pro-rural no están aseguradas por garantías en la forma de activos tangibles. Más bien, Pro-rural toma en cuenta el desempeño de la cadena de valor en su conjunto, sopesando las fortalezas de la cadena en contraposición al riesgo. Los factores claves que permitieron a Pro-rural controlar el riesgo en la cadena de la quinua orgánica son los siguientes:

 Como socio en las iniciativas de riesgo compartido, Pro-rural se convirtió en un actor de la cadena. Además de compartir el riesgo, tenía acceso a toda la información necesaria para hacer seguimiento al desempeño de la cadena. Pro-rural tenía derecho a participar en la toma de decisiones y una visión interna de lo que realmente estaba pasando.

Cuadro 6.7 Las sociedades de riesgo compartido de Pro-rural con Irupana y un acopiador de quinua en Bolivia

acopiador de quinua en Bolivia							
		Sociedades de riesgo compartido Pro- rural–Irupana (❶ en el Gráfico 6.22)	Sociedad de riesgo compartido entre Pro-rural y el acopiador don Lino (❷ en el Gráfico 6.22)				
Flujo del producto y flujo financiero							
		Primera sociedad de riesgo compartido (2004): Acopiar quinua orgánica y venderla para la exportación Segunda sociedad de riesgo compartido (2005-8): Acopiar y vender quinua orgánica	Acopiar y vender quinua orgánica				
10 20	Monto	Primera sociedad de riesgo compartido: \$US 150.000 (60% Pro-rural, 40% Irupana) Segunda sociedad de riesgo compartido: \$US 250.000 (48% Pro-rural, 52% Irupana)	\$US 20.000 (49% Pro-rural, 51% acopiador)				
Jan Mar	Primera sociedad de riesgo compartido: 14 meses Segunda sociedad de riesgo compartido: 36 meses		10 meses				
	Desembolso	Cada socio mantiene su propia cuenta	Cada socio mantiene su propia cuenta				
	Reembolso	Las ganancias se comparten al final del periodo de la sociedad de riesgo compartido	Las ganancias se comparten al final del periodo de la sociedad de riesgo compartido				
%	Tasa de interés	Rendimiento de la inversión: Primera sociedad de riesgo compartido: 8,7% Segunda sociedad de riesgo compartido: 8,1%	Rendimiento de la inversión = 9,8%				
		Gestión de riesgos					
	Garantías	Contratos de exportación	Contratos con Irupana				
	Respon- sabilidad	Compartida	Compartida				
		Flujos de Información					
<u> </u>	Información requerida para solicitar la sociedad de riesgo compartido	Contratos de compra-venta (negocio con posibilidades de crecer) Ventas del año anterior (\$US 20.000 como mínimo) Aporte del socio equivalente al 51% como mínimo Patrimonio neto similar o mayor Plan de negocios, documentos de identidad Autorización del directorio del socio, representante legal de la empresa específicamente para la sociedad de riesgo compartido Informe legal que certifica las deudas y	Contratos de compra-venta (negocio con posibilidades de crecer) Ventas del año anterior (\$US 20.000 como mínimo) Aporte del socio equivalente al 51% como mínimo Patrimonio neto similar o mayor Plan de negocios, documentos de identidad Autorización del acopiador, representante legal de la empresa específicamente para la sociedad de riesgo compartido Informe legal que certifica las deudas				
y Jan y Feb y Mar	Información requerida durante el periodo de la sociedad de riesgo compartido Lapso de tiempo entre la solicitud y el	cuentas por pagar que tiene el socio Informes de monitoreo (plan de negocios) Acuerdo de inversión 1–2 meses	y cuentas por pagar que tiene el socio Informes de monitoreo (plan de negocios) Acuerdo de inversión 1–2 meses				
	desembolso						

- Pro-rural se involucró en tres niveles de la cadena: el nivel de los productores, el de los acopiadores y el nivel de procesamiento/comercialización. Contaba con información sobre el desempeño y el avance en todos los eslabones de la cadena.
- Irupana pagaba una prima adicional del 20% por encima del precio de mercado al contado, y de esa manera ganó la lealtad y el compromiso de sus proveedores.
- La gerencia de Irupana demostró su capacidad de manejar los problemas y riesgos de la producción y exportación de la quinua. Irupana siempre ha mantenido buenas relaciones con los otros actores de la cadena.

El Cuadro 6.8 resume los riesgos que están presentes en la cadena de valor de la quinua.

Beneficios

Productores El ingreso anual de un productor regular ha subido en forma dramática. Tanto la producción como la calidad del producto han mejorado. Ahora que los productores cuentan con un mercado seguro, cada familia está cultivando 8 Ha de quinua en promedio (en comparación con apenas 0,25 Ha anteriormente). El rendimiento promedio es 0,78 t/Ha (aunque puede variar de 0,4 a 1 t/Ha). El precio promedio es Bs 12 por kilogramo, lo cual resultó en un ingreso bruto anual de Bs 74.800 en 2007, equivalente a \$US 10.389, mucho más que los \$US 1.684 que ganaba un productor de todas sus fuentes de ingresos en 2004.

Acopiador En el mismo periodo de tiempo, el acopiador don Lino Velez aumentó el volumen del producto que compraba, de 275 toneladas a 483, y el valor de sus ventas subió de \$US 90.000 a \$US 150.000.

Irupana Irupana aumentó el volumen de quinua que manejaba, de un poco menos de 700 toneladas en 2003 a casi 2.600 toneladas en 2005. Sus ventas crecieron de \$US 210.000 a \$US 810.000 en el mismo periodo, y el valor de sus activos subió en un 70%, de \$US 890.000 a \$US 1,5 millones. Irupana se ha convertido en sujeto de crédito: puede conseguir préstamos de bancos comerciales y como empresa exportadora de quinua orgánica ha subido del quinto lugar al segundo.

Pro-rural Pro-rural ha tenido un buen cliente en Irupana y los acopiadores de quinua. Irupana se ha graduado de su necesidad de contar con el apoyo de Pro-rural, y las sociedades de riesgo compartido han sido completadas. Pro-rural sigue manteniendo buenas relaciones de trabajo con los comercializadores de quinua.

La cadena El número de productores que cultivan quinua orgánica ha subido de 217 en 2004 a 391 en 2007. La producción total de quinua orgánica ha triplicado, de 10.500 quintales en 2004–5 a 29.000 quintales en 2006–7.

Desafíos

Pro-rural ha dejado de involucrarse en esta cadena de valor. El desafío para sus actores es el de seguir funcionando con el mismo nivel de eficiencia que se logró durante los 4 años de la participación de Pro-rural.

Pro-rural está planificando replicar el modelo en otras cadenas de valor, como ser: cacao silvestre, amaranto, sésamo y lana de oveja.

Asimismo, Pro-rural está replicando el modelo de financiamiento de cadenas de valor con asociaciones de productores y grupos indígenas, con el fin de comparar las experiencias e identificar los elementos claves que incrementan el valor agregado de la participación de productores indígenas. Será un desafío mantener el grado de innovación y eficiencia. La idea es que las asociaciones de productores se encarguen del procesamiento, comercialización y exportación del producto. Cuatro asociaciones de productores se han acercado a Pro-rural para presentar la solicitud de entrar en una iniciativa de riesgo compartido para establecer un fondo de inversión rural. Una de estas es una asociación de productores de quinua.

Lecciones

Sostenibilidad de las sociedades de riesgo compartido La modalidad de riesgo compartido es idónea para financiar una empresa en desarrollo caracterizada por la falta de capital de trabajo, garantías tangibles y experiencia en el negocio. La empresa debe evidenciar su potencial de crecimiento y el socio tiene que aportar por lo menos la mitad del capital que se requiere. Por otra parte, subvenciones en la forma de donaciones como las que realizó la Fundación Interamericana también cumplieron un rol en el desarrollo de la cadena de la quinua orgánica y pueden ser necesarias para algunas iniciativas de arranque.

Mezcla de apoyo financiero y técnico La combinación de servicios financieros y no financieros –es el caso del apoyo técnico– respondió a las necesidades de los actores de la cadena de valor de la quinua orgánica.

El inversionista como actor de la cadena Al asumir el rol de socio activo, el inversionista aumenta las posibilidades de éxito en la cadena. Como socio, además de invertir recursos, participa en la toma de decisiones y asume los riesgos y desafíos.

Flexibilidad Tanto Pro-rural como Irupana tuvieron que adecuarse a los cambios y aprender a trabajar juntos en el marco de la sociedad de riesgo compartido.

Periodo de tiempo A Pro-rural le tomó 3 años para alcanzar resultados con los actores de la cadena quinua. Este periodo de tiempo fue el necesario para percibir los cambios y el impacto de la intervención, y para lograr relaciones estables en la cadena.

Cuadro 6.8 Análisis de riesgos en la cadena de la quinua en Bolivia

		Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
	Producción	Calidad, cantidad y productividad del cultivo	•••	Proyecto financiado por la Fundación Interamericana
5.20 1.45 2.35	Precio	Fluctuación en el precio de mercado	•••	Precios fijados a la firma de los contratos
	Incumpli- miento	Los productores no cumplen el acuerdo	•••	Relación cercana con socios
		Ventas a terceros	•••	"Pago premio": El precio que Irupana paga a los productores es 20% más alto
€,	Cambiario	Tasas de cambio	• • •	
?	Otros	Los productores exigen beneficios adicionales o mejores condiciones	•••	Relación cercana con los dirigentes de los productores Inversión social en las comunidades (como por ejemplo la instalación de paneles solares)

Niveles de riesgo: ● ● Alto ● ● Mediano ● ■ Bajo

Mayor información

Maria Renée Bejarano, renee.bejarano@gmail.com PRO-RURAL, prorural@prorural.org.bo www.prorural.org.bo

El financiamiento de la pesca artesanal en India



A RRASTRAR EL BOTE A LA PLAYA en Tharangambadi requiere mucho esfuerzo. La pesca ha sido buena anoche, y el bote está lleno de pescado: caballa grande, color plateado, que pesa algo así como 5 kg cada uno, y listado, más pequeño, con un peso aproximado de 2 kg cada uno. Debe haber casi una tonelada de pescado en el fondo del bote. Los comunarios se apiñan en el sol de la madrugada para ayudar a los cinco tripulantes a arrastrar el bote por la arena, descargar el pescado y meterlo en cajones. Muy pronto se forma una hilera de personas cargando cajones de pescado playa arriba a una edificación en la orilla. Con un gran esfuerzo, colocan los cajones en una balanza electrónica. Un señor registra en un formulario el tipo de pescado, el peso y el nombre del dueño.

Tharangambadi es una de muchas comunidades de pescadores a lo largo de la costa del distrito de Nagapattinam en Tamil Nadu en el Sur de India. El inmueble pertenece a la asociación comunitaria de pescadores, una de las 150 asociaciones



Gráfico 6.23 El pescado más pequeño se vende en subasta en la playa (izquierda). Se lleva el pescado más valioso para pesarlo antes de la venta (derecha)

Recuadro 6.8 Federación de Asociaciones de Pescadores del Sur de India (SIFFS)

SIFFS es la entidad máxima de una estructura de tres niveles de organizaciones autónomas de pescadores de pequeña escala. Estas organizaciones están presentes en las regiones de la costa de Karnataka, Kerala, Tamil Nadu, Pondicherry y Andhra Pradesh en el sur de India. SIFFS es el resultado de importantes iniciativas llevadas adelante por ONGs afiliadas a la iglesia, comenzando en los años 1970. Un gran número de ONGs trabajaron independientemente y en conjunto para formar nuevas entidades cooperativas para los pescadores. La evolución de SIFFS ha pasado por varias fases:

1970–80 En la primera fase, se estableció un modelo de asociación comunitaria que permitió a los pescadores controlar la comercialización de pescado en la playa e incrementar sus ingresos económicos a través de mejores precios y una reducción en el flujo de recursos hacia prestamistas e intermediarios. Poco a poco, este modelo se difundió a los distritos vecinos. Durante este periodo, SIFFS cumplió la función de facilitador para permitir que sus miembros consiguieran pequeños préstamos de instituciones de microfinanzas.

1980–90 Se formaron las federaciones distritales y regionales, seguidas en 1982 por la entidad máxima que cubre toda la región del sur de India. Estas estructuras de más alto nivel permitieron mayores economías de escala en el manejo de insumos y mercados. Asimismo, desarrollaron y promovieron nuevas tecnologías como por ejemplo botes mejorados y motores. Además, SIFFS estableció fondos rotativos y agregó el financiamiento de botes a la variedad de servicios que ofrece.

1990 en adelante Se han instalado talleres de fabricación de botes, servicios de motores fuera bordo y plantas de fabricación de hielo, y SIFFS ha comenzado a otorgar créditos. En 1996 SIFFS adoptó la modalidad de "financiamiento de medios de vida" para liberar a los pescadores de su dependencia de los prestamistas, intermediarios y comerciantes. Luego comenzó a ofrecer otros servicios financieros, incluyendo capital de inversión y de trabajo.

Los servicios de SIFFS llegan a casi 100.000 familias, equivalente a una población total de aproximadamente 400.000 (ver el Gráfico 6.24). En el nivel de la base, existen más de 150 **asociaciones comunitarias de pescadores** que funcionan como cooperativas. Comercializan el pescado entregado por sus socios y atienden los requerimientos financieros de más de 45.000 pescadores. Los servicios de SIFFS llegan a 9.000 botes de pesca, cada uno con 4 o 5 tripulantes.

SIFFS tiene 10.000 socias mujeres, muchas de ellas vendedoras de pescado, agrupadas en más de 170 **asociaciones de vendedoras de pescado**. SIFFS les ofrece créditos y apoyo técnico postco-secha

Las asociaciones de pescadores están afiliadas a cinco **federaciones distritales o regionales** independientes que monitorean y apoyan las actividades en el nivel comunitario. Asimismo, realizan una serie de actividades comerciales, técnicas, educativas y de asistencia social. Las asociaciones de vendedoras de pescado están afiliadas a federaciones de mujeres que trabajan en alianza con las federaciones de los hombres.

En el **nivel superior**, SIFFS se concentra en tecnologías para trabajadores de la pesca de pequeña escala y apoya la coordinación y administración de las federaciones distritales. Un ejemplo de sus logros es el bote marítimo de madera contrachapada, fabricado y difundido por SIFFS luego de diez años de investigación y desarrollo. El bote está diseñado para mantenerse estable, incluso en medio de olas grandes, es capaz de subir a la playa, y se lo puede equipar con un motor fuera de borda (otro gran logro que mejora las técnicas pesqueras).

La entidad máxima recopila datos de mercado y publica información sobre el sector de la pesca de pequeña escala. Asimismo, se dedica a la administración del recurso pesquero marítimo y medidas de seguridad para pescadores de pequeña escala. El gobierno cubre el costo de un servicio piloto de información de mercado. Donaciones recibidas de organismos de cooperación han financiado actividades de investigación y desarrollo y estudios de políticas, pero cada vez más SIFFS cubre el costo de estas actividades con sus propios recursos.

SIFFS colabora con varias entidades gubernamentales, como por ejemplo la Unidad de Fomento de las Exportaciones de Productos Marítimos, el Instituto Central de Investigación de la Pesca Marítima, y el Instituto Central de Tecnologías Pesqueras. Entre los servicios proporcionados por estas entidades están la información sobre tecnologías mejoradas y tendencias en la industria pesquera, el fomento de las exportaciones, y la oferta de cajones para pescado y cajas de hielo subvencionados.

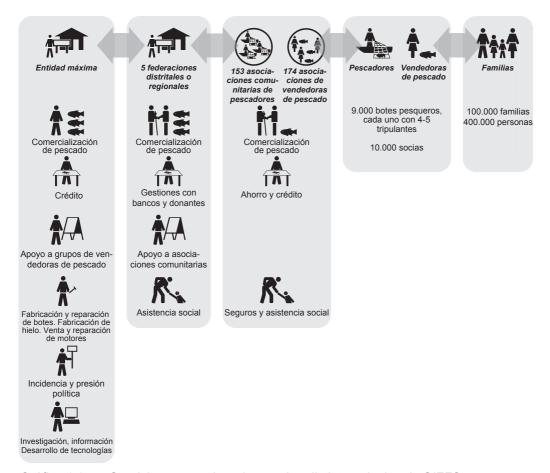


Gráfico 6.24 Servicios proporcionados por los distintos niveles de SIFFS

afiliadas a la Federación de Asociaciones de Pescadores del Sur de India (South Indian Federation of Fishermen Societies - SIFFS), con sede en Trivandrum (ver el Recuadro 6.8). Una vez anotado el peso, los empleados de la asociación clasifican y separan el pescado por especie y tamaño. Distribuyen una capa de hielo picado en el piso de cemento y ponen el pescado reluciente encima. Luego agregan otra capa de hielo, seguido por más pescado, y así sucesivamente hasta que se haya formado un enorme montón de pescado en el medio del cuarto.

La subasta del pescado

Los comerciantes están llegando y comienzan a inspeccionar el pescado. Existen diez comerciantes en la comunidad, todos bien conocidos, y todos quieren comprar pescado para llevarlo a Chennai, a una distancia de 400 km por la costa hacia el norte, o incluso a Bangalore o Trivandrum, ambas ciudades a una distancia de 700 km. Los comerciantes ya saben la cantidad de pescado que está disponible, y de qué especies: los empleados de la asociación les han informado.

A las 8 de la mañana, el subastador de la asociación se hace cargo. Comienza con los pescados caballa más grandes, mayores de 3 kg. "¿Quién me ofrece 150 rupias por kilo?" Los comerciantes se ponen a pujar, unos contra otros. Alguien ofrece Rs 160, luego otro comerciante ofrece Rs 180. La puja sigue hasta llegar al precio final de Rs 270 (\$US 5,40): un buen precio. Acto seguido, el subastador vende los pescados caballa más pequeños, luego el listado.

Los empleados del comerciante cargan el pescado y otra cantidad de hielo en un camión. A las 10 de la mañana, el camión está listo para partir, rumbo al mercado al por mayor en la ciudad.

Una vez que se haya pesado todo el pescado, el dueño del mismo lleva el formulario de registro y su libreta de



Gráfico 6.25 SIFFS atiende a comunidades de pescadores en la región de la costa en el sur de India

la cuenta de la asociación a una oficina en el mismo edificio. Ahí, la cajera calcula el valor del pescado y descuenta 10–15% para cubrir el pago de reembolso del préstamo, más 5% para gastos administrativos. Este 5% comprende 2% para

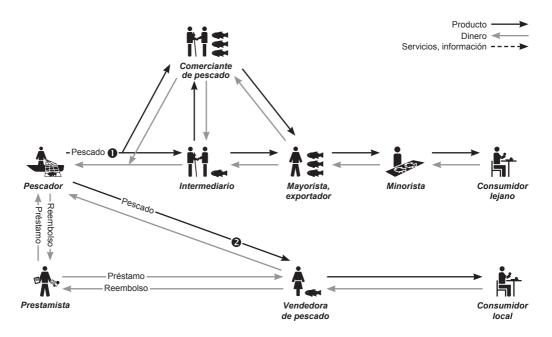


Gráfico 6.26 La cadena de valor del pescado antes de la intervención de SIFFS

cubrir los costos de la asociación comunitaria, 1% para la federación distrital, y otro 2% correspondiente al ahorro obligatorio que se deposita en la cuenta del pescador.

La cajera toma nota de la transacción en la libreta y en el libro de la cuenta de la asociación. Luego abre la caja fuerte al lado de su escritorio, cuenta cuidadosamente un fajo de billetes de rupias y los entrega al dueño del pescado.

Hay días en que ninguno de los comerciantes está dispuesto a ofrecer el precio mínimo establecido por la asociación. Cuando eso sucede, la asociación misma comercializa el pescado. Todos los días, los empleados de SIFFS recopilan información de precios en los principales mercados al por mayor. La asociación comunitaria puede hacer una llamada para averiguar el precio del día, o bien verificarlo en la página web de SIFFS. Si el precio es atractivo, la asociación contrata un camión y lleva el pescado al mercado al por mayor. Los comerciantes saben que esto es lo que pasa, y ellos mismos pueden averiguar los precios en la página web. Por lo tanto, no sucede con mucha frecuencia –tal vez dos veces al mes– que la asociación se ve obligada a comercializar el pescado.

La caballa y el listado son pescados de mesa con un precio elevado. En el caso del pescado más pequeño o las especies de menor calidad como macarela, sardinas y anchoas, se realiza una subasta en la playa. Las mujeres se agrupan

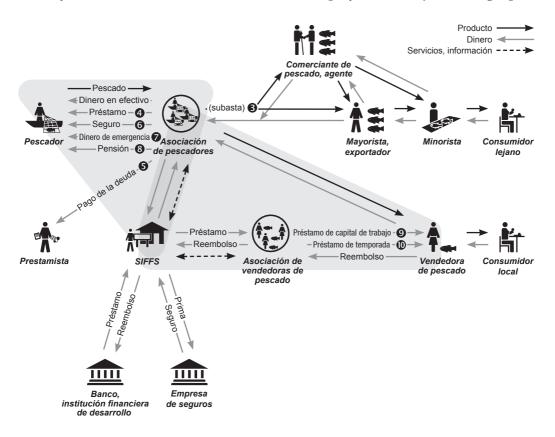


Gráfico 6.27 La cadena de valor después de la intervención de SIFFS

alrededor de los montones de pescado y pujan por lotes (el pescado no se ha pesado, pero todas saben calcular el peso de cada lote). El subastador de la asociación administra la venta: anota los nombres de cada compradora y vendedor, junto con la suma acordada, y recoge el dinero de la compradora. Al pescador que vende el producto se le entrega un vale con esta información. Acto seguido, el pescador se dirige a la oficina para recoger su dinero en efectivo (menos los mismos descuentos que en el caso del pescado de mayor valor).

La cadena de valor del pescado

La pesca es muy importante en India. El sector pesquero representa medios de vida para 900.000 pescadores y 800.000 trabajadores en actividades relacionadas en comunidades pesqueras en situación de pobreza, además de ofrecer empleos e ingresos a muchos otros que no participan directamente en la pesca. Produce un alimento nutritivo y barato para millones de personas, estimula industrias relacionadas y genera divisas para el país.

La comercialización del pescado en Tharangambadi y otras comunidades no siempre se realizaba así. En el antiguo sistema –antes de que la asociación comenzara a participar en la comercialización del pescado– la cadena de valor tenía siete actores principales: pescadores, intermediarios, comerciantes, mayoristas/exportadores, minoristas, vendedoras de pescado y consumidores. Los pescadores individuales vendían su producto a los intermediarios (residentes de la zona que pagaban por adelantado a los pescadores a cambio de recibir todo el pescado una vez desembarcado) o bien a los comerciantes grandes que compraban el pescado en la playa. Los intermediarios y comerciantes vendían el pescado a mayoristas o exportadores, quienes a su vez lo vendían a minoristas, y estos últimos lo vendían a los consumidores. Esta cadena aparece como \bullet en el Gráfico 6.26.

Adicionalmente, los pescadores vendían el producto a vendedoras de pescado (② en el Gráfico 6.26), la mayoría mujeres, muchas veces las esposas e hijas de los pescadores. Ellas venden el pescado en los mercados locales, o lo llevan en canastas a comunidades cercanas para venderlo casa por casa.

Este sistema se basaba en los prestamistas: residentes de la zona que prestaban dinero a los pescadores y las vendedoras de pescado con tasas de interés que variaban del 36% al 120% anual, o bien a cambio del 10% del pescado solamente para pagar el interés del préstamo. También prestaban dinero a los intermediarios y comerciantes, con tasas de interés más bajas.

Con este sistema, los pescadores y las vendedoras estaban en una situación sumamente desventajosa. Los prestamistas cobraban elevadas tasas de interés y comisiones. En la ausencia de una fuente convencional de crédito de inversión para pagar el costo de los botes y el mantenimiento de equipos, y sin contar con capital de trabajo, muchos prestatarios se encontraban atrapados en el endeudamiento. Sus ingresos económicos variaban de acuerdo con la cantidad de

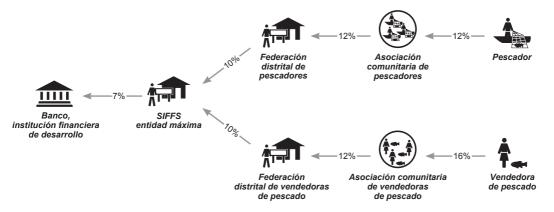


Gráfico 6.28 Tasas de interés cobradas por préstamos de los distintos niveles de SIFFS

pescado y los precios diarios. La pesca es una actividad peligrosa: accidentes y muertes suceden con excesiva frecuencia, y los pescadores no tenían seguros de ninguna clase. SIFFS fue creado con el fin de ayudar a los pescadores a superar estos problemas.

Reorganización de la cadena de valor

La nueva cadena de valor desarrollada por SIFFS (ver el Gráfico 6.27) empodera a los pescadores y a las vendedoras a través de una serie de servicios financieros. Obviando a los prestamistas, SIFFS proporciona varias formas de financiamiento a las asociaciones comunitarias de pescadores y vendedoras de pescado. Es capaz de hacerlo porque accede a préstamos de instituciones financieras de desarrollo y bancos comerciales. El sistema en su conjunto se apoya en los flujos de información administrados por SIFFS.

SIFFS y sus asociaciones miembros ofrecen siete tipos de servicios empresariales: ventas organizadas de pescado, amortización de deudas, préstamos productivos, capital de trabajo para mujeres, préstamos de temporada, seguros, y un plan de ahorros para la seguridad económica en la vejez (ver los Cuadros 6.9 y 6.10). Examinaremos estos servicios uno por uno.

Ventas organizadas de pescado

Con el sistema de subasta descrito arriba, los pescadores reciben precios mayores a lo que podrían conseguir vendiendo cada uno por su lado. El sistema es transparente (todo el mundo observa cuánto pesa el pescado, y cualquiera puede hacer una oferta para comprarlo), y el pago es inmediato (§ en el Gráfico 6.27).

Bajo el nuevo sistema, los intermediarios pueden comprar en nombre de personas que no están presentes en la subasta. En este caso, los intermediarios reciben una comisión del 10–15% del valor de la venta.

Cuadro 6.9 Préstamos concedidos por SIFFS a sus socios en India

		Préstamo de inversión para pescadores (9 en el Gráfico 6.27)	Préstamo de capital de trabajo para vendedoras de pescado (❷ en el Gráfico 6.27)				
Flujo del producto y flujo financiero							
→ ☆	Propósito	Adquisición/reemplazo de equipos de pesca	Capital de trabajo para la compra- venta del pescado y otras actividades de comercio de pequeña escala				
10 20	Monto	Rs 5.000–100.000 (\$US 100–\$US 2.000) 9.715 préstamos con el valor total de Rs 269,3 millones (\$US 5,4 millones) Promedio = Rs 28.000 (\$US 560)	Rs 2.000–30.000 (\$US 40–\$US 600) 8.336 préstamos con el valor total de Rs 50,4 millones (\$US 1 millón) Promedio = Rs 6.000 (\$US 120)				
Jan Mar	Plazo	42 meses	12–24 meses				
	Desembolso	Directamente al prestatario a través de la asociación comunitaria	Directamente a la prestataria a través de la asociación comunitaria				
	Reembolso	36 cuotas	Pagos diarios				
%	Tasa de interés	12%	16%				
	Costos de transacción	Comisión única: Rs 20 (\$US 0,40) por préstamo	Comisión única: Rs 10 (\$US 0,20) por préstamo				
		Gestión de riesgos					
	Garantías del préstamo	El prestatario tiene que ser socio activo de la asociación No se exige una garantía formal; la presión social informal asegura el cumplimiento de los pagos de reembolso En el peor de los casos, se puede incautar el bote o los equipos	La prestataria tiene que ser socia activa de la asociación No se exige una garantía formal; la presión social informal asegura el cumplimiento de los pagos de reembolso				
	Responsabi- lidad	La asociación y el prestatario individual	La asociación y la prestataria individual				
		Flujos de informació	n				
	Información requerida para solicitar el préstamo	Formulario de solicitud La asociación calcula el monto que necesita el prestatario Cálculo del valor de la pesca en los 12 meses anteriores Antecedentes crediticios referidos a préstamos anteriores La solicitud se evalúa en los niveles comunitario, distrital y cúpula antes de transferir los fondos de la entidad máxima a la cuenta comunitaria para el desembolso al prestatario	Formulario de solicitud La asociación calcula el monto que necesita la prestataria Antecedentes crediticios referidos a préstamos anteriores La solicitud se evalúa en los niveles comunitario, distrital y cúpula antes de transferir los fondos de la entidad máxima a la cuenta comunitaria para el desembolso a la prestataria				
✓Jan ✓Feb ✓Mar	Información requerida du- rante el plazo del préstamo	Estados financieros mensuales con el detalle de la pesca obtenida por el prestatario y su situación financiera					
3	Lapso de tiempo entre la solicitud y el desembolso	Menos de 2 semanas	Menos de 2 semanas				

Cuadro 6.10 Algunos de los servicios financieros adicionales ofrecidos por SIFFS en India

		Préstamo para la amortización de deudas 9	Seguros (para grupos) 6	Préstamo de temporada ®		
Flujo del producto y flujo financiero						
→ ☆	Propósito	Pago de la deuda a intermediarios	Muerte, discapacidad permanente	Capital de trabajo para mujeres con excelentes antecedentes crediticios		
10 20	Monto	Rs 5.000-40.000 (\$US 100-\$US 800)	Rs 75.000 (\$US 1.500) en el caso de muerte o discapacidad permanente Rs 35.000 (\$US 700) en el caso de discapacidad parcial 8.821 beneficiarios	Rs 10.000–25.000 (\$US 200–\$US 500) 1.326 préstamos con el valor total de Rs 31,2 millones (\$US 624.000)		
	Reembolso	36 cuotas	Prima anual de Rs 100	Pago único de reembolso al final de la temporada		
%	Tasa de interés	12%		16%		
EM	Costos de transacción	Comisión única: Rs 20 (\$US 0,40) por préstamo	Cero comisión	Comisión única: Rs 20 (\$US 0,40) por préstamo		

Préstamos de inversión

Por lo general, los activos que tienen los pescadores no duran mucho. Las redes se rompen, rajaduras aparecen en los botes, los motores se estropean. La asociación comunitaria presta dinero a los pescadores individuales para cubrir estos costos: el monto del préstamo varía de Rs 10.000 a Rs 100.000 (\$US 200-\$US 2.000). Un pescador tiene derecho a sacar un préstamo por el valor equivalente al 25% de sus ventas del año anterior, como máximo, y tiene la obligación de terminar de pagar el capital más interés (12%) en el plazo de 42 meses (4 en el Gráfico 6.27 y primera columna del Cuadro 6.9).

El prestatario tiene que comenzar a amortizar el préstamo inmediatamente: la asociación descuenta el 10% del valor de la pesca diaria. Si la pesca es menor a lo esperado, los pagos de reembolso se reducen proporcionalmente. Cada mes, la asociación realiza un cálculo para determinar si el prestatario haya pagado lo suficiente. En el caso de que no lo haya logrado, puede instruir que se aumente el monto que se descuenta (por decir, el 15% del valor de la pesca diaria en lugar del 10%) o bien puede pagar el saldo al final del mes.

El interés se calcula sobre la base del saldo de la deuda pendiente. El monto de los pagos de reembolso se calcula sobre la base de un periodo de 36 meses con cuotas mensuales iguales.

En el caso de que un prestatario no haya podido terminar de pagar el préstamo en el plazo de 42 meses, se considera que ha incurrido en el incumplimiento. En el caso de que la pesca resulte mayor a lo esperado, el prestatario puede terminar de pagar el saldo del préstamo anticipadamente, sin incurrir ninguna sanción. Más del 50% de los pescadores hacen esto, y otro 25% de los prestatarios

3,8

7%

F	Monto del	Tasa de		
Fuente	(millones de rupias)	(millones de \$US)	interés (%)	
Banco de Desarrollo de la Pequeña Industria de India	50,3	1,0	8%	
Cordaid	20,3	0,4	7%	
Bancos comerciales	90,9	1,8	7,5–9,5%	
Recursos propios y donaciones	30,0	0,6	0%	

Cuadro 6.11 Fuentes de recursos prestados a SIFFS (acumulados al 2008)

pagan a tiempo. El restante 25% son deudores morosos, y en el caso de ellos se realiza una reprogramación de los pagos de reembolso.

Total

191,5

La asociación comunitaria remite el monto recaudado cada mes a la federación distrital, la cual a su vez lo remite a la sede de SIFFS. Este proceso de transferencia permite que la entidad máxima de SIFFS autorice préstamos nuevos cada mes, y de esta manera los fondos vuelven a circular.

La entidad máxima obtiene préstamos de distintas fuentes a una tasa de interés promedio del 7% (ver el Gráfico 6.28 y el Cuadro 6.11). Cobra interés del 10% cuando presta los recursos a la federación distrital. La diferencia del 3% en las tasas de interés (10% menos 7%) está entre las tasas más bajas cobradas por las instituciones de microfinanzas en India. Los recursos equivalentes al 1% cubren el costo de las operaciones microfinancieras de la entidad máxima, y el restante 2% cubre las pérdidas correspondientes a deudas incobrables.

La federación distrital presta recursos a la asociación comunitaria a la tasa de interés del 12%. La diferencia del 2% (12% menos 10%) alcanza para cubrir sus costos. La asociación comunitaria presta dinero a sus socios a la misma tasa de interés: 12%. Cubre sus costos con la comisión del 3% que cobra por las ventas de pescado, y por lo tanto no necesita cobrar más por los préstamos.

Préstamo para la amortización de deudas

Muchos pescadores en India están seriamente endeudados con los intermediarios que prestan dinero en efectivo a cambio de la entrega del pescado. Estos intermediarios cobran comisiones elevadas: entre 10 y 15% del valor de la pesca diaria –no importa el volumen– y el prestatario nunca tiene la posibilidad de amortizar el capital. Los pescadores necesitan dinero en efectivo, y por lo tanto siguen sacando otros préstamos, endeudándose cada vez más. En algunos casos, estas deudas alcanzan el valor de Rs 100.000: un monto enorme.

Para resolver este problema, la asociación ha desarrollado un "préstamo para la amortización de deudas". El pescador avisa a la asociación el monto que debe al intermediario. La asociación cancela esta deuda. Luego, todos los días, descuenta el 10% del valor de la pesca diaria de la cuenta del pescador. Destina este dinero para saldar el monto prestado por el pescador, y cobra una tasa de interés fija del 12%. Generalmente, un pescador puede terminar de pagar la deuda entera en el plazo de 2 o 3 años (§ en el Gráfico 6.27).

Seguro de vida y de discapacidad

La pesca es una actividad de alto riesgo. Los motores fuera bordo dejan de funcionar en alta mar, los botes se vuelcan, y llegar a la playa cuando las olas están grandes es peligroso. Para cubrir estos riesgos, SIFFS ofrece un seguro que paga una compensación en el caso de muerte o discapacidad permanente (como por ejemplo la pérdida de la mano o la pierna). Cobra una prima de Rs 100 (\$US 2) por año. El seguro paga Rs 75.000 (\$US 1.500) en casos de muerte por accidente o discapacidad total, o Rs 35.000 (\$US 700) en casos de muerte por causas naturales o discapacidad parcial. El seguro es voluntario, pero la mayoría de los socios de SIFFS se han inscrito (**6** en el Gráfico 6.27). Los hijos de las personas inscritas al seguro tienen derecho a recibir una beca para el colegio secundario por el valor de Rs 1.200 (\$US 24) por año.

El plan de seguros de SIFFS está afiliado al Plan de Seguridad Social Janashree Bima Yojana administrado por la Corporación de Seguros de Vida de India, una entidad gubernamental.

Ahorros obligatorios

Con el fin de inculcar la costumbre de ahorrar a los socios, SIFFS opera un plan de ahorros obligatorios. Cada socio aporta el 2% del valor de la pesca diaria en calidad de ahorro obligatorio. Los socios pueden sacar sus ahorros en casos de emergencia, como por ejemplo para cubrir sus gastos familiares durante la época del año cuando escasea el pescado, para realizar los pagos de reembolso de préstamos, etc. Se debe mantener un saldo mínimo de Rs 500–3.000 (\$US 10–60). La asociación maneja estos ahorros y utiliza los recursos como capital de trabajo y para ayudar a sus socios en casos de emergencia. Los ahorros y la asistencia social en casos de emergencia no acumulan interés (② en el Gráfico 6.27). No existe ningún banco u otra institución de ahorros en las comunidades.

Ahorros para la seguridad económica en la vejez

A medida que los socios de SIFFS tomaron conciencia de la necesidad de ahorrar, empezaron a pedir a la asociación un plan de ahorros para la vejez. SIFFS lanzó este plan en 2001. Los socios pueden inscribirse para ahorrar un mínimo de Rs 50 mensual, o múltiplos de Rs 50 por encima de ese monto. Cuando se jubilan del sector pesquero, reciben un pago único equivalente al total de sus ahorros más interés. La tasa de interés se anuncia cada año; generalmente se fija en la mitad del uno por ciento más que la tasa de interés ofrecida por los ban-

Recuadro 6.9 Un pescador jubilado reflexiona

"Me inscribí en la asociación en 1976 y he sido socio activo hasta el año pasado, pero después no he sido tan activo debido a problemas de salud.

De cada 5% que recauda la asociación, retiene el 3% para cubrir los gastos, y el restante 2% se deposita en nuestros ahorros. Antes del nacimiento de la asociación, no teníamos idea de lo que son los ahorros. Ahora, nuestros ahorros dependen de la pesca: a mayor cantidad de pescado, más ahorros.

Yo he sacado préstamos de la asociación 7 u 8 veces. Tenemos que aportar Rs 5 (\$US 0,10) a un fondo que cubre los gastos en el caso de la muerte de un socio o para su jubilación. No importa en qué lugar muere el socio: si muere un socio en Neerodi, los socios en Manakudi realizan su aporte, y viceversa. Existe mucha unidad y solidaridad en la comunidad.

Antes de la formación de la asociación, el precio que fijaban los intermediarios era el precio que teníamos que aceptar. En la mañana había un precio, y en la tarde otro. Ahora que la asociación ha implantado el sistema de las subastas, el precio es mucho más estable.

Como miembro de la asociación, para mí era fácil conseguir préstamos para comprar maquinaria y equipos. Todo eso me ha ayudado a mí y mi familia, sin lugar a dudas. He sentido los beneficios de ser miembro de la asociación y he crecido como persona. Reconozco la importancia de la asociación SIFFS para pescadores como yo".

Sr. Kamalias, comunidad de Manakudi, Tamil Nadu

cos comerciales para depósitos recurrentes. En el caso de que un socio entre en mora con sus aportes al plan, se cobra una multa de Rs 1 por cada Rs 50. El socio tiene la opción de retirar el total de sus ahorros, más el interés, al final de cada cinco años. Este programa de ahorros ha logrado resultados exitosos. A fines de diciembre 2008, 5.044 socios habían ahorrado Rs 10 millones (\$US 200.000) (3 en el Gráfico 6.27).

Servicios para vendedoras de pescado

Capital de trabajo para mujeres

Las vendedoras necesitan dinero en efectivo para comprar el pescado en la subasta diaria en la playa, pagar costos de transporte y cubrir otros gastos. Las mujeres pertenecen a una asociación de vendedoras de pescado, afiliada a SIFFS, la cual administra préstamos de capital de trabajo para sus socias.

SIFFS otorga préstamos a las asociaciones comunitarias de vendedoras de pescado. Las vendedoras pueden sacar préstamos de su asociación comunitaria, hasta el valor máximo de Rs 20.000 (\$US 400) (**9** en el Gráfico 6.27 y segunda columna del Cuadro 6.9). Estos son préstamos de más corto plazo: en el caso de préstamos menores de Rs 10.000, el plazo para terminar de pagar es 12 meses; en el caso de préstamos mayores, el plazo para completar los pagos es 24 meses. La prestataria realiza los pagos de reembolso todos los días, y de esta manera evita

Recuadro 6.10 Préstamos de inversión antes y después

"Al principio, conseguíamos préstamos de hasta Rs 5.000 (\$US 100) de la asociación. Ahora podemos conseguir Rs 75.000 (\$US 1.500). Empleamos estos préstamos para comprar redes y troncos para fabricar nuestros *kattumarams* (botes de madera tradicionales). Más antes, dependíamos de los intermediarios que nos concedían préstamos con plazos de 5 o hasta 10 años. Pero con un préstamo de Rs 1.000 (\$US 20), digamos, incluso después de 10 años seguíamos pagando la misma cantidad de interés mientras que el intermediario se queda con el capital original".

Sr. Irudhayadhason, comunidad de Manakudi, Tamil Nadu

la tentación de gastar el dinero en otras cosas. Una recaudadora de la asociación recorre las casas de las prestatarias todos los días al final de la tarde para recoger el dinero; después lo lleva a la oficina de la asociación comunitaria. La asociación comunitaria remite el dinero a SIFFS al final de cada mes.

En el caso de estos préstamos, la asociación de vendedoras de pescado cobra una tasa de interés del 16%, compuesto por la tasa de interés del 12% que cobra SIFFS más 4% para cubrir los gastos de la asociación (ver el Gráfico 6.28).

Préstamos de temporada

La actividad de la pesca en el sur de India sufre de "épocas flacas" cuando el pescado en ciertas zonas se vuelve escaso. En estas temporadas, las mujeres viajan cientos de kilómetros para comprar pescado a granel. Traen este pescado a la casa, lo conservan en sal y lo secan para poder guardarlo, y luego lo venden poco a poco para sobrevivir durante la época flaca. Para realizar esta actividad, las mujeres necesitan mayores cantidades de dinero. SIFFS les concede préstamos de Rs 30.000 (\$US 600) para cubrir este gasto. La prestataria paga el interés cada mes y cancela el capital en un pago único al final de la época flaca ($\mathbf{\Phi}$ en el Gráfico 6.27).

Otros servicios para la cadena de valor

SIFFS ofrece una amplia variedad de servicios adicionales a las comunidades pesqueras en el sur de India.

- Fabricación de botes y reparación de equipos SIFFS es dueño de 15 talleres de fabricación y reparación de botes y 25 centros de servicios de motores fuera bordo. Son empresas que se administran en forma comercial. Los recursos financieros para estas empresas vienen tanto de bancos como del capital propio de SIFFS. SIFFS no participa en la fabricación de redes porque esta actividad ya es competitiva, y por lo tanto no requiere ninguna intervención de SIFFS.
- **Investigación y desarrollo** SIFFS desarrolla y promueve tecnologías pesqueras mejoradas y medidas para mejorar la seguridad física en alta mar.

- **Insumos de combustible** Las cooperativas de SIFFS compran combustible al por mayor y lo venden a sus socios.
- Servicios de transporte y fabricación de hielo Aparte de los servicios de comercialización y el sistema de subastas, SIFFS cuenta con tres plantas comerciales de fabricación de hielo que suministran hielo a las comunidades. Además, financia vehículos para transportar el pescado.
- **Información de mercado** SIFFS provee información sobre precios de mercado en varios lugares a los actores de la cadena.

Acceso a recursos financieros

SIFFS obtiene los recursos que sustentan sus servicios financieros de varias fuentes. Es reconocido como institución de microfinanzas por el Banco de Desarrollo de la Pequeña Industria de India, el cual proporciona apoyo financiero para la concesión de préstamos a comunidades pesqueras. Después de comprobar el éxito de esta modalidad crediticia, otros bancos comerciales comenzaron a ofrecer recursos financieros a SIFFS.

Hasta el momento, SIFFS ha obtenido préstamos por el valor de más de Rs 161 millones (\$US 3,2 millones) de varias instituciones financieras de desarrollo y fuentes comerciales, a distintas tasas de interés (ver el Cuadro 6.11). Por otra parte, SIFFS recauda recursos propios y acepta donaciones.

A diciembre 2008, SIFFS había desembolsado a sus miembros más de 23.000 préstamos por el valor total de Rs 326 millones (\$US 6,5 millones). Las cuentas por cobrar ascienden a aproximadamente Rs 97,5 millones (\$US 1,95 millones). El monto promedio de todas las modalidades de préstamo es Rs 18.360 (\$US 367).

Análisis de riesgos

Los bancos e instituciones financieras que prestan recursos a SIFFS no exigen garantías tangibles. Más bien, confían en la base organizativa consolidada y el control de los flujos financieros ejercido por SIFFS en la cadena de valor del pescado. Los riesgos de los préstamos son reducidos porque SIFFS cuenta con relaciones triangulares en varios niveles de la cadena de valor, a través de los cuales ofrece un paquete completo de servicios empresariales. Algunos ejemplos de la forma en que se reducen los riesgos son los siguientes (ver también el Cuadro 6.12):

• El riesgo de incumplimiento del pago de un préstamo por parte de un socio es bajo porque el pescado se comercializa a través de la asociación y los pagos de reembolso se descuentan inmediatamente. La tasa de incumplimiento es reducida porque SIFFS verifica la cantidad de pescado obtenido por el prestatario el año anterior. Además, a los pescadores les gusta el sistema de la subasta porque garantiza los mejores precios en forma transparente.

- Los riesgos de producción son limitados debido a la multiplicidad de servicios proporcionados por SIFFS: equipos e insumos como botes, motores, hielo y medios de transporte, instalaciones de almacenado, apoyo en la comercialización y seguros, entre otros.
- Los riesgos de mercado son bajos porque SIFFS controla las subastas y tiene vínculos directos con las empresas de exportación. Al juntar sus lotes de pescado y enviarlos a mercados lejanos cuando los precios locales son bajos, las asociaciones logran reducir el riesgo de la formación de carteles por parte de los comerciantes locales. Si resulta necesario almacenar el excedente de pescado, la asociación cuenta con las instalaciones correspondientes (cajones refrigerados con la capacidad de almacenar 2 toneladas).
- En el caso de que resulte necesario, SIFFS puede usar los ahorros acumulados del socio para cubrir algún pago de reembolso en mora o bien para ayudar al socio durante la época flaca o en momentos de emergencia. Los socios tienen la obligación de ahorrar en forma permanente, y los ahorros les sirven de colchón en momentos difíciles. Existe un periodo de gracia de hasta 6 meses, con lo cual resulta más fácil para los pescadores realizar sus pagos a tiempo (los prestatarios tienen que pagar 36 cuotas mensuales en un periodo de 42 meses).

Gracias a estos servicios y las relaciones que mantiene SIFFS, los bancos le pueden conceder préstamos en función del desempeño del sector pesquero, sin la necesidad de exigir garantías.

Cuadro 6.12 Análisis de riesgos en la cadena de valor del pescado en India

		Fuente de riesgo	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
本	Producción	Época flaca		Se suspenden los pagos de reembolso
		Migración de pesca- dores a otras zonas	•••	Las asociaciones comunitarias controlan la migración
	Precio	Oferta excedentaria cuando la pesca es buena	• • •	Mejorar las instalaciones de almacena- miento Secado de pescado
(529) (7.45) (35)		Carteles de comerciantes	•••	La asociación comunitaria junta el producto para la venta por separado Apoyo en la comercialización
		Bajos precios de pes- cado de exportación	•••	Contacto directo con empresas de exportación para evitar pasar por intermediarios
	Incumpli- miento	Escasez de pescado		Reprogramación de la deuda
		Accidente		Condonación de la deuda
		Pérdida del bote, el motor u equipos	•••	Seguro de equipos

Niveles de riesgo:

Alto

Mediano

Bajo

Beneficios

Pescadores En vez de sufrir la explotación por parte de intermediarios y comerciantes, los pescadores consiguen un buen precio de mercado por su producto. Tienen acceso a préstamos a bajas tasas de interés (16% en lugar de 36-120%). Se han liberado de la trampa del endeudamiento permanente. Pueden conseguir préstamos seguidos, y los recursos les alcanzan para invertir en equipos nuevos. Tienen la posibilidad de cubrir sus necesidades durante las épocas flacas y ahorrar para su vejez. Están asegurados contra la muerte o la discapacidad. Las mujeres pueden conseguir microcrédito para la compra-venta de pescado u otros fines. Las instalaciones de almacenamiento han mejorado con el uso del hielo y los cajones refrigerados, conduciendo a pérdidas menores y precios más estables.

Los precios del pescado han subido hasta en un 90% después de la organización de los pescadores en asociaciones (ver el Cuadro 6.13). Gracias a la combinación de precios mayores y tasas de interés más bajas, el ingreso económico de cada pescador ha triplicado. En Tharangambadi, por ejemplo, la ganancia por tripulante ha subido de menos de Rs 5.100 (\$US 102) a casi Rs 18.000 (\$US 360) por año (ver el Cuadro 6.14).

Al organizarse en grupos para comercializar su producto, los pescadores se han empoderado. Se han liberado de la trampa del endeudamiento y ahora tienen la posibilidad de invertir en su propio futuro.

SIFFS SIFFS ha crecido como organización a medida que los pescadores y las vendedoras de pescado se han dado cuenta de los beneficios de ser socio/as. El número de socio/as ha subido de 3.600 en 2001 a 8.800 en 2008. Actualmente, existen 153 asociaciones de pescadores y 174 asociaciones de vendedoras de pescado a lo largo de la costa del sur de India. Hoy en día, SIFFS es una organización reconocida a nivel internacional, capaz de acceder a financiamiento de fuentes comerciales tanto nacionales como internacionales. La colaboración con el gobierno ha mejorado. Ahora, las entidades gubernamentales quieren coordinar sus actividades de investigación y extensión con SIFFS.

SIFFS ha expandido la variedad de servicios que proporciona a sus miembros. Debido a que controla la comercialización del producto, los pagos de reembolso están garantizados. La tasa de incumplimiento es sumamente baja: los accidentes son la causa principal del incumplimiento. Los pagos en mora constituyen el 25%, aproximadamente, pero SIFFS tiene la fortaleza suficiente para reprogramar las deudas, cobra interés por aquellos préstamos y encuentra la forma de garantizar el reembolso.

Los ingresos de las actividades empresariales de SIFFS logran cubrir sus gastos y muchas veces estas empresas generan un pequeño excedente. Sus actividades en el ámbito del desarrollo dependen del apoyo de donantes.

La cadena de valor La cadena de valor se ha vuelto más eficiente porque el pescado se vende al por mayor a través de las asociaciones. Las ventas se han agilizado, y tanto las condiciones de higiene como la calidad del producto han

mejorado. La articulación con los mercados se ha consolidado a través del sistema de subastas organizadas y los vínculos directos entre SIFFS, los mayoristas en la ciudad y las empresas exportadoras.

Se ha introducido competencia en la cadena, lo cual ha obligado a otros compradores a aumentar los precios que pagan, incluso a pescadores que no son socios de SIFFS. Los beneficios llegan a la comunidad pesquera en su totalidad. SIFFS cuenta con sus

Cuadro 6.13 Precios de pescado de distintas especies antes y después de la organización de la asociación de pescadores en Tharangambadi, Tamil Nadu

	Rs		
	Antes Despué		
Caballa (por kg)	90	170	
Listado (por kg)	15	25	
Macarela (por pescado)	6	9	
Mero (por kg)	35	50	
Sardinas (por 100 pescados)	15	35	

propias fábricas de hielo, talleres de fabricación de botes y servicios de reparación de motores fuera de borda, lo cual obliga a otros empresarios a mejorar sus servicios.

Desafíos y perspectivas a futuro

Condonación de deudas Cuando el gobierno anuncia la condonación de deudas en bancos gubernamentales y cooperativas, los miembros de las asociaciones quieren que SIFFS haga lo mismo. Esto perjudica los esfuerzos de SIFFS de crear una cultura de reembolso de créditos. La ausencia de dicha cultura en el pasado significó que otras instituciones proveedoras de crédito se negaron a conceder créditos a comunidades pesqueras. No obstante, después del tsunami del Océano Indico en 2004, cuando los bancos comerciales y cooperativas condonaron las deudas de los pescadores en su totalidad (tanto el capital como el interés), SIFFS les exoneró de solamente 6 meses de interés y ofreció suspender los pagos de reembolso durante 6 meses. SIFFS logró recuperar el 95% de los préstamos concedidos antes del tsunami.

Agotamiento del recurso La pesca artesanal extrae una proporción relativamente pequeña de los peces presentes en una zona. Por lo tanto, es sostenible y genera un gran número de empleos. Los barcos grandes mecanizados agarran una proporción mucho más grande de los peces y generan poco empleo. Agotan el recurso y dañan el fondo del mar. Como resultado de sus actividades, existen menos peces disponibles para los pescadores artesanales en situación de pobreza.

Desastres naturales Los fenómenos naturales como inundaciones, ciclones y tsunamis son imprevisibles y a veces resultan desastrosos para las comunidades pesqueras. Matan a la gente, dañan los equipos e instalaciones, e impiden que los pescadores salgan a pescar durante varias semanas seguidas. Es probable que el calentamiento global cambie la configuración del recurso pesquero.

Cuadro 6.14 Ganancias percibidas por los miembros antes y después de organizarse en la asociación de pescadores en Tharangambadi, Tamil Nadu

	Rs		\$	\$US	
	Antes	Después	Antes	Después	
Valor promedio de la pesca	79.412	150.000	1.588	3.000	
Monto del préstamo	25.000	25.000	500	500	
Interés del préstamo	9.000	3.000	180	60	
Gastos operativos	40.000	40,000	800	800	
Ganancia	30.412	107.000	608	2.140	
Ganancia por miembro	5.069	17.833	101	357	

Nuevos productos financieros SIFFS piensa introducir un plan de seguros para botes y motores. Las empresas de seguros convencionales se niegan a asegurar estos equipos debido a la desconfianza que existe entre los pescadores y las empresas de seguros. Si un bote se hunde, por ejemplo, no hay forma de presentar pruebas a la empresa. Debido a su presencia en las comunidades, SIFFS tiene la capacidad de controlar estos riesgos con mayor facilidad. Piensa manejar los reclamos individuales internamente, y pasar reclamos masivos –como consecuencia de un ciclón, por ejemplo– a una empresa de seguros convencional.

Vinculación con empresas exportadoras El camarón, la jibia y el calamar son productos de alto valor con un mercado de exportación ya establecido en Japón y otros países. Generalmente, las exportaciones son gestionadas por empresas especializadas en el rubro, las cuales cuentan con agentes en las zonas pesqueras. Sin embargo, estos agentes se quedan con un gran porcentaje del valor, y muchas veces engañan a los pescadores respecto al peso del producto. Para evitar este problema, SIFFS está desarrollando relaciones directas con las empresas de exportación. Sin embargo, aquí surge otro tema: la empresa de exportación realiza el pago del producto recién después de un mes, lo cual significa que un monto grande de los fondos de SIFFS estaría inmovilizado. SIFFS se está acercando a varios bancos con el fin de conseguir créditos para facilitar estas exportaciones.

Lecciones

Control del mercado Gracias a su control del mercado, SIFFS ha logrado aumentar el precio que sus miembros reciben por el pescado. Esto ha sido posible porque SIFFS es el actor principal (e incluso monopólico) de la comercialización en cada comunidad, y la amplitud de su cobertura geográfica obliga a otros actores de la cadena a negociar con él. Este nivel de poder en el mercado causa

resentimiento entre los comerciantes, quienes ganan mucho menos cuando los pescadores en su comunidad se organizan en una asociación afiliada a SIFFS. Los empleados de SIFFS han sufrido amenazas por parte de los comerciantes, y en algunas comunidades la asociación se ha visto obligada a retirarse por un tiempo. Sin embargo, al final los comerciantes tienen que resignarse a recibir menores ingresos.

Administración local Es importante diseñar modalidades de comercialización y otros servicios que la comunidad local puede manejar en forma autónoma, luego de un adecuado fortalecimiento de capacidades. Las asociaciones son administradas por los mismos pescadores y vendedoras de pescado que son sus socio/as. SIFFS les proporciona capacitación en temas de liderazgo, administración y contabilidad para garantizar que tengan la capacidad de administrar la asociación comunitaria.

Las personas en situación de pobreza sí son sujetos de crédito Los pescadores de pequeña escala con ingresos muy variables pueden ser buenos clientes para un programa de créditos, siempre y cuando están organizados en una entidad fuerte y estable. El programa de comercialización de pescado genera ingresos adicionales que sirven a los miembros de la asociación para ahorrar e invertir. Las personas en situación de pobreza tienen múltiples requerimientos financieros: necesitan salir de trampas de endeudamiento; requieren capital de trabajo, recursos para invertir en activos, seguros, etc. SIFFS ha encontrado la forma de proporcionar todas estas modalidades de "financiamiento de medios de vida" mediante la integración de las mismas en un modelo de servicios múltiples y la distribución de los costos entre distintos servicios y sobre una base más grande. De esa manera se reducen los riesgos que implican la concesión de montos grandes y se disminuyen las tasas de interés que SIFFS tiene que cobrar a los prestatarios.

Visión de largo plazo Algunos enfoques de desarrollo se esfuerzan por aumentar la escala de sus iniciativas muy rápidamente con el fin de llegar al mayor número posible de beneficiarios. El modelo de SIFFS combina el desarrollo institucional con el desarrollo financiero: no es posible proporcionar servicios financieros en la ausencia de una institución local fuerte. Eso implica que la expansión rápida no es posible.

Relación entre aspectos financieros y otros procesos SIFFS intenta mejorar la vida de sus miembros a través de sus intervenciones en muchos aspectos de la cadena de valor: lo financiero (préstamos, seguros, etc.), lo técnico (la fabricación de botes, el servicio de mantenimiento de motores, la fabricación de hielo), lo institucional (la estructura comunitaria, distrital y federal de SIFFS, el sistema de subastas) y lo social (las asociaciones comunitarias de pescadores y vendedoras de pescado). SIFFS comenzó su trabajo con la movilización social para tratar temas claves en el sector de la pesca, y luego incorporó el ámbito financiero, la comercialización y la prevención de desastres naturales.

Diversificación de riesgos y fuentes de financiamiento El financiamiento de cadenas de valor tiene que incorporar a una variedad de instituciones, en función del tipo de financiamiento, el nivel de las operaciones, el alcance de las mismas, los riesgos, etc. La pesca se caracteriza por ser una actividad riesgosa, y por lo tanto los riesgos del financiamiento también son altos. Una variedad de instrumentos de ahorro para las familias permite la protección de los prestatarios contra fluctuaciones en sus ingresos económicos; sirven además para proporcionar capital de trabajo al proveedor de crédito. En momentos de crisis, es importante contar con una combinación de productos financieros, realizar mayores previsiones para riesgos, y apalancar recursos subvencionados del gobierno.

Investigación-acción SIFFS emplea un modelo de investigación-acción, probando nuevas ideas antes de implementarlas en gran escala. Manteniendo la cadena de valor de la pesca como el ámbito de sus operaciones, a lo largo de la cadena de valor SIFFS identifica productos y servicios que tienen la posibilidad de influir en la rentabilidad de la pesca de pequeña escala.

Mayor información

V. Vivekanandan vivek@siffs.org o **Ephrem** ephrem@siffs.org, South India Fishermen Federation Societies (SIFFS), www.siffs.org

N Raghunathan raghu@cms-india.org o **C S Nagabhushana** nagabhushana@cms-india.org, Vrutti Livelihood Resource Centre, Catalyst Group, www.catalysts.org

7 Síntesis

El presente capítulo resume las principales lecciones aprendidas de los casos de estudio y esboza algunas ideas para organizaciones que deseen trabajar en el financiamiento de cadenas de valor como una forma de promover empresas rurales, tanto grandes como pequeñas, y permitir que logren resultados financieros exitosos y que beneficien a la población que vive en la pobreza.

Escenarios idóneos para el financiamiento de cadenas de valor

No siempre se requiere el financiamiento de cadenas de valor. Una cadena de valor puede funcionar muy bien sin ninguna intervención por parte de un agente financiero. Si no se adecúa el financiamiento de cadenas de valor a las capacidades y necesidades de las empresas que participan en la cadena, el resultado puede ser que distorsione la cadena de valor, creando burbujas, deudas y dependencias. Por lo tanto, es importante preguntar: ¿en qué escenarios es pertinente el financiamiento de cadenas de valor?

En el presente libro, hemos identificado tres escenarios en los cuales se ha empleado el financiamiento de cadenas de valor:

- Formando nuevas cadenas En este escenario, los servicios financieros se introducen como parte de un enfoque integral de formación de una nueva cadena de valor con productores de pequeña escala. El paquete completo de intervenciones incluye la organización de los productores, la asistencia técnica, el fortalecimiento de capacidades administrativas, la introducción de mejores tecnologías, la búsqueda de un mercado seguro, y el financiamiento de inversiones u operaciones empresariales. Nuestros cuatro casos de estudio examinan las cadenas de la leche en India, la papa en Perú, la leche en Bolivia y el ají en Kenia (Capítulo 4 del libro).
- **Mejorando la liquidez en la cadena** En este escenario, los agentes financieros se vinculan a una cadena de valor existente para financiar el flujo del producto en la cadena, con el fin de permitir que las empresas participantes

crezcan y aumenten la escala de sus operaciones. El servicio principal aquí es el suministro de capital de trabajo para la producción y comercialización del producto agropecuario. Los casos de estudio son: algodón en Tanzania, hoja de sal en India, té en Kenia y arroz en Ruanda (Capítulo 5).

• Desatando inversiones en la cadena En este escenario, los agentes financieros se vinculan a una cadena existente para proporcionar servicios financieros que permiten a los actores de la cadena mejorar su negocio mediante inversiones de mediano plazo (2–6 años). Los casos de estudio son: miel en Kenia, pescado en India, soya en Etiopía, café en Nicaragua y quinua en Bolivia (Capítulo 6).

Ahora examinaremos cada uno de estos escenarios en mayor detalle para comprender cómo se emplea el financiamiento de cadenas de valor para catalizar el emprendedurismo rural.

Formando nuevas cadenas

A veces existe una oportunidad de mercado pero no hay una cadena de valor que suministre los productos demandados por los consumidores. A veces sucede lo contrario: los productores tienen la posibilidad de suministrar buenos productos, pero no existe una cadena de valor para vincularlos al mercado. En estas situaciones, es necesario formar la cadena de valor. Obviamente, el financiamiento es uno de los aspectos que hay que tomar en cuenta.

Examinaremos, por ejemplo, nuestro caso de la leche en India (página 77). La clase media en las ciudades de India es cada vez más grande y próspera. Quiere comprar leche de alta calidad en puntos de venta modernos, en vez de conseguir el producto de vendedores callejeros de pequeña escala. Reliance Group, el conglomerado industrial más grande de India, detecta aquí una oportunidad de mercado. Establece una cadena moderna con acopiadores y procesadores de leche que operan bajo un modelo de franquicia. Para llegar a los productores e integrarlos en la nueva cadena, Reliance forma una alianza con el Grupo BASIX, una empresa privada que se especializa en el trabajo con la población rural en situación de pobreza. El Grupo BASIX apoya a los productores de leche con un paquete integral de servicios, los cuales se entregan por medio de dos canales distintos. Por un lado, la entidad de BASIX sin fines de lucro apoya a los productores con el fortalecimiento de capacidades organizativas, asistencia técnica y servicios veterinarios. Por el otro, el banco privado de BASIX concede préstamos a los productores para la compra de animales lecheros nuevos y más productivos, además de proporcionar otros servicios financieros como seguros y cuentas de ahorros.

De esta manera, se forma la nueva cadena de productos lácteos en India con un paquete integral de servicios de apoyo entregados a través de dos triángulos de cooperación por separado. Un triángulo proporciona servicios de fortalecimiento de capacidades a los productores. Este triángulo vincula a los productores, Reliance y la entidad de BASIX sin fines de lucro. El otro triángulo proporciona

servicios financieros a los productores. Este triángulo vincula a los productores, Reliance y el banco comercial de BASIX. El triángulo de fortalecimiento de capacidades opera sin fines de lucro, a diferencia del triángulo financiero, el cual es comercial. Por esa razón, los dos triángulos tienen que estar claramente separados en dos ámbitos.

Vemos una situación similar en otros casos en los cuales se ha formado una cadena de valor completamente nueva. Siempre existen dos triángulos (ver el Gráfico 7.1):

- El triángulo de fortalecimiento de capacidades: Cooperación entre el productor, el comprador y un proveedor de servicios sin fines de lucro. Tiene el objetivo de fortalecer capacidades gerenciales, organizativas y técnicas entre los productores para que se conviertan en actores consolidados de la cadena. La cooperación se sustenta inicialmente en principios sin fines de lucro.
- El triángulo financiero: Cooperación entre el productor, el comprador y un agente financiero. Tiene el objetivo de permitir que los productores accedan a los servicios financieros que requieren para llevar adelante su negocio. La cooperación se sustenta desde el inicio en principios comerciales.

El motivo por el cual los triángulos están separados es que uno opera sin fines de lucro mientras que el otro es comercial. La inversión en las capacidades básicas de los productores no se puede realizar en forma comercial, por lo menos en la fase inicial. Los servicios financieros, en cambio, tienen que ser comerciales desde el comienzo; caso contrario, se crea una cultura corrompida de incumplimiento, tanto en relación a pagos como de otras obligaciones. Es necesario que los productores tengan un compromiso con el negocio: tienen que recibir recompensas por el buen desempeño, pero también deben sentir las consecuencias negativas del incumplimiento.

El hecho de que los triángulos están separados no significa la ausencia de una interrelación. Todo lo contrario: debe existir una coordinación estrecha para garantizar que los servicios financieros se adecúen a las capacidades y necesidades de los productores. Dicha coordinación puede suceder en dos niveles. Uno es el alto nivel entre las organizaciones participantes, por ejemplo a través de memorándums de entendimiento como los que emplea el grupo K-REP para la cadena de valor de la miel en Kenia (Capítulo 6). El otro es a través de los trabajadores de campo que participan en el triángulo del fortalecimiento de capacidades. Ellos pueden identificar precisamente el momento en que los productores necesitan dinero para comprar fertilizante, contratar mano de obra, etc. También pueden indicar la cantidad de dinero que requieren los productores para invertir en equipos, animales, etc. A través de sus visitas frecuentes a los productores, los trabajadores de campo pueden hacer seguimiento para verificar el uso adecuado de los recursos del préstamo y detectar la capacidad que tiene el productor de realizar los pagos de reembolso del préstamo. De esta manera, el triángulo de fortalecimiento de capacidades ofrece garantías intangibles al triángulo financiero. Es precisamente la combinación de los dos triángulos que hace que el financiamiento de la cadena de valor sea viable en el periodo de alto riesgo que corresponde a la fase de arranque de la nueva cadena.

Pero ¿qué pasa cuando ya no hay más recursos para cubrir los costos del triángulo de fortalecimiento de capacidades? El riesgo principal en la formación de nuevas cadenas es la creación de una dependencia duradera del proveedor de servicios. Con demasiada frecuencia, evidenciamos el colapso total de la cadena de valor después del retiro del proveedor de servicios (para mayor información y ejemplos, ver la publicación de KIT, IIRR y Faida Mali, 2006). Nuestro caso de la papa en Perú (página 45) ofrece valiosos consejos para evitar semejante desastre.

En Perú, Snacks -una filial de Pepsico- produce papas fritas de una variedad de papa especial. Sin embargo, Snacks sufría una escasez de oferta de esta papa, y tomó la decisión de aliarse con la ONG FOVIDA para incorporar a productores adicionales en la cadena de valor. Al principio, para dar el empuje inicial a la cadena, FOVIDA asumió la función de intermediario en la cadena. Organizó a los productores; proporcionaba servicios de asistencia técnica, gestionaba los insumos, y compraba la papa para entregarla a Snacks. Por otra parte, FOVIDA realizó las gestiones para permitir que los productores accedieran a servicios financieros a través de su institución hermana de microfinanzas, Credivida. Por lo tanto, había un triángulo de fortalecimiento de capacidades y un triángulo financiero.

Al principio, los recursos de un donante cubrieron el costo de los servicios de FOVIDA, pero FOVIDA estaba consciente de que esta situación no iba a ser sostenible en el largo plazo. Por lo tanto, cuando la cadena estaba funcionando bien después de 3 años de operaciones, FOVIDA acordó con los productores una tarifa equivalente al 1,27% del valor de la papa, para cubrir parte del costo de sus servicios. Luego de otro periodo de 3 años, cuando los recursos del donante ya no estaban disponibles, la tarifa se duplicó para llegar al 2,53%. Los productores estaban dispuestos a pagar porque percibían el valor de los servicios de FOVIDA y estaban plenamente informados del costo de los mismos. Además, FOVIDA no obligaba a los productores a usar sus servicios. Los productores tenían la libertad de comprar insumos y servicios técnicos de otros proveedores, y podían usar los antecedentes crediticios acumulados con Credivida para conseguir préstamos de otras instituciones financieras.

Ahora, después de 8 años, FOVIDA se ha retirado por completo. La cadena es autosostenible. Los triángulos ya no son necesarios. Los productores tienen un contrato directo con Snacks, y pueden escoger los proveedores de servicios técnicos y financieros de su preferencia.

El caso de la papa en Perú nos ofrece algunos consejos importantes para evitar dependencias duraderas:

• No entrar sin estrategia de salida Planificar la estrategia de salida al principio, y mantener informados a todos los actores de la cadena. En el transcurso del proyecto, fortalecer las capacidades de los actores de la cadena y

prepararles para asumir las responsabilidades. Desde el principio, actuar con transparencia respecto a los costos de los servicios entregados y permitir que los productores tomen la decisión informada de optar por esos servicios, con pleno conocimiento del costo.

- Una cadena de valor es un negocio, no un proyecto La cadena tiene que ser orientada por el mercado. Hay que comenzar por identificar la demanda de mercado e investigar, seleccionar e involucrar a socios comerciales pertinentes. Recién después de esa etapa, pueden comenzar a participar los productores y grupos comunitarios. Hay que asegurar que todos los actores participantes estén dispuestos a asumir riesgos, porque la participación en una cadena es un negocio. Se debe garantizar que la cadena produzca valor agregado para todos los actores; solo así va a ser sostenible en el largo plazo.
- Tome su tiempo La cadena de valor de la papa tardó 8 años en consolidarse. La mayoría de los proyectos de cooperación internacional se limitan a periodos mucho más cortos. Por lo tanto, tome su tiempo y, una vez que comience, resígnese a estar metido en la iniciativa por muchos años.
- Construir y destruir triángulos En el caso de la papa en Perú, las relaciones iban cambiando continuamente. FOVIDA comenzó como actor de la cadena, evolucionó para convertirse en proveedor de servicios, y luego se retiró. Primero se establecieron los dos triángulos, el del financiamiento y el del fortalecimiento de capacidades, pero más tarde fueron reemplazados por relaciones comerciales bilaterales directas.

Para resumir, cuando se forma una nueva cadena de valor, se necesita dos triángulos de cooperación: un triángulo sin fines de lucro para el fortalecimiento de capacidades, y un triángulo comercial para servicios financieros. Los triángulos deben estar separados pero bien coordinados. El triángulo de fortalecimiento de capacidades ofrece garantías intangibles al triángulo financiero. Con el transcurso del tiempo, a medida que los productores desarrollen sus capacidades y la cadena se consolide, los triángulos pueden desaparecer. Cuando los triángulos hayan desaparecido por completo, se habrá llegado a una situación en la cual los productores están plenamente empoderados para llevar adelante relaciones comerciales directas con compradores e instituciones financieras.

Mejorando la liquidez en la cadena

Muchas cadenas de valor funcionan relativamente bien, pero no pueden alcanzar su máximo potencial debido a la falta de capital de trabajo. Para muchos intermediarios, productores y procesadores de pequeña escala, el capital de trabajo es el limitante principal que impide el crecimiento empresarial. No cuentan con activos que podrían servir de garantía y por lo tanto no tienen acceso a préstamos bancarios. ¿Cómo pueden los agentes financieros comenzar a trabajar con estas empresas? ¿Cómo proporcionar recursos financieros a emprendedores que no pueden ofrecer suficientes garantías tangibles?

Los casos en el presente libro demuestran dos estrategias básicas distintas:

- La estrategia de la empresa principal Cuando existe una empresa principal fuerte en la cadena, esta empresa sirve de vehículo para llegar a proveedores que no son considerados sujetos de crédito. La empresa principal misma constituye la garantía para permitir la concesión de financiamiento a los proveedores. En este esquema, el agente financiero establece una cooperación triangular con la empresa principal y los proveedores. Hemos visto cómo funciona en los casos del té en Kenia (página 140) y del algodón orgánico en Tanzania (página 105).
- La estrategia de fortalecimiento de capacidades Otra estrategia es la de fortalecer las capacidades de los proveedores para convertirlos en sujetos de crédito. Mediante la capacitación y el apoyo empresarial durante un par de años, los proveedores acumulan antecedentes crediticios comprobados, con los cuales pueden acceder a servicios financieros de los bancos convencionales. Esta estrategia se aplicó en los casos de la hoja de sal en India (página 123) y del arroz en Ruanda (página 151).

Ahora examinaremos ambas estrategias en mayor detalle.

La estrategia de la empresa principal En la estrategia de la empresa principal, se forma un triángulo entre el productor, el comprador y el agente financiero (Gráfico 7.2). El préstamo se desembolsa al productor, y el comprador realiza el pago de reembolso. Por lo tanto, el *due diligence* examina la situación financiera del comprador. La capacidad del productor de ofrecer garantías se vuelve irrelevante. Cuando el comprador es una empresa consolidada y reconocida, y cuando tiene vínculos fuertes con el productor, esta estrategia constituye una poderosa forma de entregar servicios financieros a productores y proveedores de pequeña escala.

En el caso del té en Kenia (página 140), por ejemplo, los productores reciben pagos en efectivo por el té que entregan a la fábrica, mediante los servicios de una empresa de factoraje. Los productores entregan el té a la fábrica y emiten una factura; la empresa de factoraje realiza el pago a los productores, equivalente al 70% del valor de la factura como máximo. Después de 30–60 días, la fábrica de té paga el valor total de la factura a la empresa de factoraje, y luego los productores reciben el saldo que les corresponde. En este caso, el *due diligence* realizado por la empresa de factoraje se concentra en el comprador: la fábrica de té. El comprador constituye la garantía que respalda el servicio de factoraje, porque el comprador es responsable de realizar el pago de reembolso del préstamo. El vendedor –en este caso, el productor de té– no tiene importancia en el reembolso. Por lo tanto, no es necesario que el productor de té ofrezca una garantía. El criterio clave aquí es que el comprador sea una empresa principal legítima.

Ocurre lo mismo en el caso del algodón orgánico en Tanzania (página 105). La empresa tanzana exportadora de algodón, BioRe, recibe un préstamo internacional de capital de trabajo del Banco Triodos para permitir que pague inmediatamente a los productores por el algodón sin desmotar. El estado de cuentas de BioRe es insuficiente para asegurar este préstamo multimillonario. El garante

del préstamo es el cliente de BioRe, Remei, una empresa comercial con sede en Suiza. El préstamo está garantizado por el contrato de exportación y la relación comercial cercana entre BioRe y Remei. El hecho de que las dos empresas establecieron la cadena del algodón conjuntamente, articulando todos los eslabones, desde los productores hasta la venta final al por menor, pasando por la desmotadora, el hilandero y el fabricante de ropa, constituye la garantía intangible que requiere el Banco Triodos para confiar en la posibilidad de recuperar los recursos del préstamo. Las relaciones de confianza, la transparencia y la coordinación vertical en la cadena de algodón de BioRe respaldan el préstamo, obviando la necesidad de exigir garantías tangibles.

La estrategia de fortalecimiento de capacidades La estrategia de fortalecimiento de capacidades se concentra directamente en los proveedores. Busca fortalecer las capacidades de los proveedores para convertirlos en sujetos de crédito. Mediante la capacitación y el apoyo empresarial durante un par de años, los proveedores acumulan antecedentes crediticios comprobados, con los cuales pueden acceder a servicios financieros de los bancos convencionales. Esta estrategia requiere tres elementos básicos (Gráfico 7.3):

- Fortalecimiento del emprendedurismo Hay que capacitar a cada proveedor individual para fortalecer sus capacidades en el ámbito de la administración financiera y empresarial. El proveedor tiene que evolucionar para convertirse en un emprendedor hábil; caso contrario nunca llegará a calificarse como sujeto de crédito.
- Fortalecimiento organizacional Los proveedores de pequeña escala que están aislados tienen pocas posibilidades de convertirse en actores viables de la cadena de valor. Los proveedores tienen que estar agrupados en una organización fuerte para poder desarrollar relaciones comerciales eficaces en la cadena de valor y con agentes financieros. A través de su organización, los proveedores se empoderan como actores de la cadena de valor. Asimismo, la organización sirve como mecanismo para entregar servicios financieros a los proveedores. Incluso puede evolucionar para convertirse en garante de los préstamos.
- Desarrollo de la cadena de valor En muchas situaciones, existen cuellos de botella adicionales en otros eslabones de la cadena de valor. Los cuellos de botella pueden surgir en funciones de la cadena como por ejemplo el suministro de insumos, la comercialización, el transporte o el procesamiento. También pueden aparecer cuellos de botella en los aspectos gerenciales de la cadena, como por ejemplo el control de calidad, la innovación o el flujo de información. Para permitir que la cadena alcance su máximo potencial, es imprescindible solucionar estos cuellos de botella.

En el caso de la hoja de sal en India (página 123), por ejemplo, un gran número de recolectoras, procesadoras y comerciantes de pequeña escala generan ingresos de la elaboración de platos a base de las hojas de sal que se recolectan en el bosque. La escala de su negocio permanece muy limitada debido a la falta de

capital de trabajo. Uno de los problemas es que los proveedores de pequeña escala no son considerados sujetos de crédito. Por lo general, los préstamos de los bancos e instituciones de microfinanzas son demasiado grandes, demasiado costosos o demasiado difíciles de conseguir. El organismo internacional ONUDI intervino en dos niveles. Primero, organizó a las recolectoras y los comerciantes y fortaleció sus capacidades en temas de contabilidad, lo cual fue necesario porque estos proveedores de pequeña escala no contaban con conocimientos empresariales. Segundo, trabajó con los bancos para sensibilizarlos y rediseñar sus productos financieros para adecuarlos a las necesidades del conglomerado de la hoja de sal. De esta manera, la ONUDI aportó al desarrollo de la cadena de valor a través de la información que proporcionó a los bancos respecto al conglomerado de la hoja de sal. Hoy en día, los y las microempresario/as del conglomerado de la hoja de sal tienen acceso a servicios financieros que responden a sus necesidades.

Otro ejemplo de una estrategia de fortalecimiento de capacidades es el caso del arroz en Ruanda (página 151). Antes, empresarios de la China controlaban el comercio del arroz en Ruanda. Para defenderse de los intermediarios, los productores de arroz formaron una cooperativa, COPRORIZ. Al principio, la cooperativa experimentó serios problemas financieros. Debido a la falta de capital de trabajo, la cooperativa no podía distribuir insumos a sus miembros; además, le faltaba dinero en efectivo para pagar a los productores directamente y el negocio era deficitario. Los problemas se resolvieron gracias a la intervención de la institución de microfinanzas CAF Isonga, la cual se ha convertido en la principal fuente de recursos financieros para COPRORIZ. CAF Isonga fortaleció las capacidades empresariales de los productores mediante un sistema de vales, el cual permite a los productores registrados recibir pagos en efectivo en el momento de la entrega del producto. Por otra parte, CAF Isonga contribuyó al fortalecimiento organizacional de la cooperativa. CAF Isonga comenzó a conceder créditos a los productores, lo cual permitió a la cooperativa suministrar insumos a sus miembros. El hecho de ser socio de la cooperativa sirve como garantía para conseguir un préstamo. Para estar seguro de poder cumplir sus funciones, CAF Isonga se mantiene informada de los flujos del producto que entran y salen del almacén de arroz de la cooperativa.

Las estrategias de fortalecimiento de capacidades están estrechamente relacionadas con la disponibilidad de (nuevos) productos financieros que responden a las necesidades de los proveedores participantes. Estos productos son capaces de aumentar la liquidez disponible en la cadena para las empresas participantes. La expansión de la liquidez en la cadena constituye una poderosa forma de dar un impulso a la cadena de valor y permitir que los actores de la cadena crezcan y aumenten la escala de sus negocios. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que es factible solamente en aquellas cadenas de valor que demuestren un equilibrio saludable entre la oferta y la demanda:

• Por un lado, debe existir una fuerte demanda de mercado para el producto; caso contrario, no es seguro que habrá ingresos suficientes para recuperar el

préstamo. En el caso de que el proveedor de recursos financieros no esté convencido de que existe un mercado para el producto agropecuario, no procederá a desembolsar el préstamo.

• Por el otro lado, la demanda de mercado no debe ser demasiado elevada, porque en ese caso existe el riesgo de que los productos agropecuarios se desvíen a compradores de la competencia que ofrecen un precio un poco más alto. La cadena tiene que incluir mecanismos para asegurar que el producto se entregue efectivamente al garante del préstamo, por ejemplo a través de una relación contractual firme entre el proveedor y la empresa principal, o bien mediante la disciplina organizacional en el caso de un grupo de productores.

Para concluir, la fortaleza de la cadena de valor determina su posibilidad de acceder a servicios bancarios. Cuando los actores de la cadena trabajan juntos, tienen mayor acceso a los mercados financieros. El trabajo en conjunto con una empresa principal fuerte puede ayudar a los actores a acceder a recursos financieros. La cooperación entre los actores de la cadena de valor constituye una garantía no tangible para obtener servicios financieros. Por lo tanto, es importante que todos los actores de la cadena estén visibles y que tengan conocimientos empresariales, para lo cual es necesario fortalecer sus capacidades.

Desatando inversiones en la cadena

Además de la falta de capital de trabajo, otra causa importante de la imposibilidad de alcanzar el máximo potencial de la cadena de valor es la falta de capital de inversión. Los emprendedores necesitan capital de inversión para mejorar tecnologías, introducir nuevos productos, desarrollar nuevos mercados, etc. El tercer escenario en el cual hemos encontrado el financiamiento de cadenas de valor es cuando los agentes financieros se vinculan a la cadena de valor para permitir que los actores de la cadena realicen inversiones de mediano plazo (2–6 años). Esto supone un desafío tal vez mayor que en el caso de la inyección de capital de trabajo, debido a los riesgos que implica el financiamiento de mediano plazo. ¿Cómo los agentes financieros manejan estos riesgos? ¿Cómo se puede lograr que el financiamiento de inversiones en la cadena de valor sea viable?

En los casos de estudio hemos encontrado varios ejemplos del financiamiento de mediano plazo, usando distintos productos financieros para proporcionar el capital de inversión. Pero ¿de qué manera estos distintos productos fomentan el negocio?

Préstamos de mediano plazo En dos de los casos (café en Nicaragua, pescado en India), se conceden préstamos de mediano plazo a proveedores. Debido a su tamaño y condiciones, estos créditos les permiten realizar inversiones en la cadena.

En el caso del café orgánico en Nicaragua (página 193), el FDL (una institución de microfinanzas) otorgó préstamos de 4 años plazo a productores de café de pequeña escala. El dinero se desembolsó a los productores mediante su unión de cooperativas, UCPCO, que tiene que respaldar a los productores que reciben

los préstamos. A cambio, los productores se comprometen a entregar su café a la Unión. En el momento de la entrega, se paga a los productores la mitad del precio del café inmediatamente. El saldo se paga al productor luego de descontar una cuota de reembolso del préstamo, más interés (14%). Los técnicos de la Unión visitan a los productores periódicamente y transmiten información pertinente al FDL. Los productores que quieren sacar préstamos relativamente pequeños (menos de \$US 1.500) se organizan en "grupos solidarios". Estos grupos tienen la responsabilidad de asegurar que los socios individuales realicen los pagos de reembolso de los préstamos. En el caso de préstamos individuales más grandes, los productores tienen que ofrecer garantías tangibles, como por ejemplo ganado. Gracias a los créditos, se ha podido invertir en instalaciones de beneficiado postcosecha, tanto en el nivel de los productores como en el nivel de la Unión, las cuales permiten que los productores cumplan las exigentes normas de calidad del mercado de café orgánico.

En el caso del pescado en India (página 222), se concedieron préstamos de mediano plazo a los proveedores de pescado organizados en asociaciones comunitarias. La pesca implica gastos grandes en el mantenimiento de equipos, porque los botes se rajan, los motores se estropean, etc. La asociación comunitaria concede préstamos a los pescadores que son sus miembros para cubrir estos costos. Los socios tienen derecho a sacar un préstamo por el valor equivalente al 25% de sus ventas de pescado del año anterior, como máximo, y tienen la obligación de terminar de pagar en el plazo de 42 meses, comenzando inmediatamente después de sacar el préstamo. La asociación comunitaria descuenta el 10% del valor de la pesca diaria, y calcula el saldo cada mes. El interés se calcula sobre la base del saldo de la deuda pendiente. La asociación remite el dinero a la federación distrital, la cual a su vez lo remite a SIFFS (entidad que funciona como una institución microfinanciera). Este proceso de transferencia permite a SIFFS reciclar los fondos y ofrecer nuevos préstamos. Los pescadores han percibido beneficios enormes, porque ya no dependen de comerciantes y prestamistas sin escrúpulos. Además, han fortalecido sus capacidades organizacionales, han desarrollado canales de comercialización y han acumulado antecedentes crediticios. Hoy en día, tienen posibilidades de sacar préstamos del sector bancario convencional.

Microarrendamiento En los casos de la miel en Kenia y la soya en Etiopía, se ofrece el servicio de microarrendamiento como un producto innovador de financiamiento de inversiones. En Kenia (página 165), el servicio de microarrendamiento proporcionado por la Agencia de Desarrollo K-Rep permite a los apicultores adquirir y mantener colmenas costosas, aumentar la cantidad de miel que producen, y mejorar la calidad. Para obtener un arrendamiento, el apicultor tiene que conseguir dos cotizaciones de proveedores de colmenas y equipos; luego presenta estas cotizaciones a la asociación comunitaria de servicios financieros. La asociación aprueba la solicitud y escoge uno de los proveedores, al cual paga el 60% del precio. El proveedor debe entregar los artículos en el plazo de 3 semanas, y en ese momento recibe el 40% restante. El apicultor debe pagar

el arrendamiento a plazos mensuales, durante el periodo de 2 años. Recién después de pagar la última cuota, el apicultor se convierte en el propietario de la colmena. Como condición previa que le habilita para el esquema de microarrendamiento, el apicultor tiene que ser miembro de un grupo y recibir capacitación en el manejo de colmenas. El arrendatario tiene que presentar informes periódicos al grupo de apicultores. El grupo –que también recibe capacitación en temas de administración financiera– asume la responsabilidad colectiva de los equipos.

En Etiopía (página 181), el servicio de microarrendamiento se ofreció a una asociación de mujeres para la adquisición de una máquina procesadora de soya. Se consideró que la compra de este costoso equipo sería demasiado riesgosa. Por lo tanto, Harbu, una institución de microfinanzas, propuso arrendar la máquina a la asociación de mujeres a cinco años plazo, cobrando una tasa de interés del 10% anual. Este esquema se sustenta en las relaciones de confianza de largo plazo entre Harbu, la asociación de mujeres y las organizaciones campesinas de comercialización. La máquina pertenece a Harbu hasta que la asociación de mujeres termine de pagar el costo total de la misma. Gracias a la presencia de la máquina, las mujeres han logrado aumentar la escala de su negocio y mejorar sus ingresos económicos.

Inversiones temporales de capital Por otra parte, la inversión financiera puede incluir la inversión (temporal) de capital, modalidad que hemos visto en el caso de la quinua orgánica en Bolivia (página 207). Cuando Irupana tomó la decisión de concentrarse en la transformación y exportación de quinua orgánica, convencer a los bancos locales para concederle un préstamo era difícil y costoso. Por lo tanto, se acercó a Pro-rural, una institución financiera de desarrollo que se especializa en trabajar con pequeñas empresas y que tenía una oferta financiera de este tipo que permite una capitalización o patrimonialización más acelerada. Las dos organizaciones acordaron establecer una sociedad temporal de riesgo compartido por el periodo de 2 años. En la primera sociedad temporal de riesgo compartido, Pro-rural invirtió \$US 150.000 e Irupana aproximadamente \$US 100.000 en la comercialización de la quinua. La operación fue exitosa: logró un rendimiento equivalente al 8,7% del capital invertido. En una segunda sociedad temporal de riesgo compartido por el periodo de 3 años, Irupana invirtió el monto más grande, \$US 272.000 (52%), mientras que la participación accionaria de Pro-rural era menor (48%). Como accionista minoritaria, Pro-rural disminuyó su riesgo. Esta operación también fue exitosa: el rendimiento de la inversión alcanzó al 8,1%. El esquema de la sociedad temporal de riesgo compartido tiene varias ventajas: se comparten los riesgos, el negocio es transparente para ambos socios, y ambos participan en la toma de decisiones. Pro-rural ha empleado un enfoque similar en sus sociedades temporales de riesgo compartido con intermediarios.

Los distintos productos financieros de inversión mencionados arriba emplean distintas estrategias para manejar los riesgos. Podemos distinguir cuatro métodos de mitigación de riesgos:

La formación de grupos y el fortalecimiento de la capacidad organizacional de los proveedores Muchas veces, como condición previa para recibir un préstamo de inversión o un servicio de arrendamiento, la persona tiene que ser miembro de un grupo. En el caso de India, los pescadores tenían que ser miembros de una asociación comunitaria. De la misma manera, los apicultores en Kenia tenían que formar parte de un grupo para poder conseguir un contrato de arrendamiento. Los grupos son responsables del pago de reembolso del préstamo; en el caso del arrendamiento, se responsabilizan del mantenimiento de los equipos. En Kenia los apicultores recibieron capacitación en el manejo de colmenas y la administración financiera. Asimismo, la inversión en grupos de comercialización fortalece las capacidades de los proveedores y contribuye a su empoderamiento. Los grupos fuertes de proveedores favorecen la cadena en su conjunto y reducen los riesgos para las instituciones financieras.

Combinación de inversiones con otros servicios financieros y no financieros En la mayoría de los casos, las inversiones de mediano plazo se combinan con otros servicios financieros y no financieros. En India, por ejemplo, SIFFS ofrece varias modalidades de servicios financieros, incluyendo seguros y un plan de ahorros para la seguridad económica en la vejez, conjuntamente con una serie de servicios no financieros como la fabricación y reparación de botes, información de mercado y servicios de transporte. Estos servicios múltiples demuestran cómo se puede manejar los riesgos en el financiamiento de cadenas de valor. En el caso de la miel en Kenia, la combinación de distintos servicios financieros (seguros y ahorros) y servicios no financieros (asistencia técnica) ha logrado una reducción significativa de los riesgos que implica la producción de miel.

Las instituciones financieras como propietarias Esta forma de mitigar los riesgos es característica de las modalidades de arrendamiento. En el caso de la miel en Kenia, el microarrendamiento reduce los riesgos para la institución financiera, porque la colmena permanece como propiedad suya hasta que el apicultor termine de pagar el costo total. El microarrendamiento en Etiopía funciona de una manera parecida: la institución de microfinanzas arrendó la máquina a las mujeres procesadoras de soya durante un periodo de 5 años pero sigue siendo propietaria de la misma hasta que las mujeres terminen de pagar el costo total.

Riesgos compartidos Otra forma de mitigar los riesgos es compartirlos y participar directamente en la actividad. Un ejemplo de esto es el caso de la quinua orgánica en Bolivia, donde Irupana y Pro-rural invirtieron en una sociedad de riesgo compartido. Combinaron sus conocimientos expertos y sus recursos para desarrollar una actividad empresarial específica. Otra forma de compartir los riesgos es a través del trabajo con una variedad de agentes financieros, como en el caso del café en Nicaragua.

En síntesis, hemos encontrado muchos productos financieros innovadores orientados a la inversión en una cadena de valor. Los productos incluyen préstamos de mediano plazo, inversiones de capital y arrendamientos. Se emplean varias estrategias para reducir los riesgos, incluyendo el fortalecimiento de grupos de

prestatarios, servicios paralelos para apoyar a los prestatarios, y el riesgo compartido entre varios actores.

No obstante, es evidente que la inyección de inversiones en la cadena sigue siendo la forma menos desarrollada del financiamiento de cadenas de valor. Las necesidades de capital de inversión van más allá del alcance de los productos financieros que hemos encontrado en nuestros casos de estudio. Persiste el gran desafío de encontrar formas de permitir que los actores de la cadena realicen inversiones de mediano plazo en sus negocios.

Nuevos modelos de gestión de riesgos

El sector financiero tradicional no responde a las necesidades de los emprendedores de pequeña escala porque considera que el financiamiento de sus actividades sería demasiado riesgoso. La esencia del financiamiento de cadenas de valor es la creación de nuevos modelos de gestión de riesgos que conducen a mejores servicios para los emprendedores de pequeña escala. En estos nuevos modelos, hay tres aspectos fundamentales: el enfoque en el negocio, el uso de la cadena de valor como garantía no tangible, y la mirada hacia el futuro en lugar del pasado.

El enfoque en el negocio

En vez de examinar el balance general y las cuentas de pérdidas y ganancias, el agente financiero estudia el argumento empresarial, tomando en cuenta el producto, el comprador, el mercado, la asistencia técnica y las relaciones en la cadena de valor. El instrumento financiero tiene vínculos estrechos con la producción y comercio de un producto agropecuario determinado, en el marco de una relación comercial específica. Por lo tanto, el cálculo de los riesgos ya no se limita a las relaciones financieras convencionales: solvencia, liquidez, etc.; más bien, examina la solidez del argumento empresarial y el negocio mismo. En el caso del algodón orgánico en Tanzania, por ejemplo, lo que convenció al Banco Triodos a financiar este negocio no fue el análisis de los estados financieros de BioRe, sino el análisis de riesgos en la cadena de valor, tomando en cuenta las condiciones de mercado y de producción, la competencia de otros compradores, etc.

La cadena de valor como garantía no tangible

Debido al enfoque en el negocio, el financiamiento de cadenas de valor emplea formas de garantía alternativas. Las garantías tradicionales en la forma de activos tangibles son parcialmente sustituidas por las garantías intangibles que ofrece el argumento empresarial. Las garantías intangibles constituyen estrategias comprobadas de reducción de riesgos: los riesgos de mercado se reducen mediante los contratos de compra-venta, los riesgos de producción se reducen a

través de la asistencia técnica, los riesgos administrativos se reducen mediante la formación de grupos de productores, los riesgos morales se reducen con los flujos regulares de información y comunicación, y los riesgos de incumplimiento del pago de deudas se reducen a través de la propiedad compartida del producto.

Los casos de estudio presentan varios ejemplos de garantías intangibles. A través del microarrendamiento, por ejemplo, se comparte la propiedad del producto o el equipo de procesamiento, como en los casos de la soya en Etiopía y la miel en Kenia. En varios casos, la formación de grupos ha ayudado a mejorar la administración del negocio, como por ejemplo en el caso del pescado en India. En todos los casos, las relaciones existentes entre distintos actores de la cadena constituyeron la base de confianza para la institución financiera.

Mirar el futuro, no el pasado

Debido a que examina el argumento empresarial en vez de los registros financieros, el financiamiento de cadenas de valor adopta una perspectiva totalmente distinta a la visión del sector financiero tradicional. El enfoque financiero tradicional examina el pasado, representado por los registros financieros. El financiamiento de cadenas de valor mira hacia el futuro: se concentra en las fortalezas del argumento empresarial.

El éxito del financiamiento de cadenas de valor depende de que los agentes financieros aprendan a realizar su evaluación de riesgos en base al argumento empresarial. Deben desarrollar conocimientos expertos del carácter inestable de la agricultura, el sector específico del producto agropecuario, las operaciones de cadenas de valor, y el funcionamiento de grupos de productores. Para una institución financiera, es crucial contar con esta información antes de intervenir. La disponibilidad de información acertada constituye en si misma un mecanismo de reducción de riesgos.

La cadena del financiamiento de cadenas de valor

La colaboración es el meollo del financiamiento de cadenas de valor. Existe colaboración entre el agente financiero, los actores de la cadena y los proveedores de servicios (el triángulo). A menudo, también existe colaboración entre los distintos agentes financieros que trabajan juntos para prestar servicios a la cadena de valor: bancos locales, bancos internacionales, instituciones de microfinanzas, instituciones financieras de desarrollo, empresas de seguros y asociaciones de ahorro y crédito. Este fenómeno es lo que denominamos la cadena del financiamiento de cadenas de valor (ver el Gráfico 3.4, página 36).

La cadena del financiamiento de cadenas de valor reduce todavía más los riesgos y los costos de transacción en el financiamiento de una cadena de valor. Hemos identificado tres objetivos específicos de la cooperación entre agentes

financieros: cubrir todas las necesidades en la cadena de valor, compartir los riesgos, y acercarse a los productores.

Cubrir todas las necesidades en la cadena de valor

Los agentes financieros trabajan juntos para atender todas las necesidades financieras en los distintos niveles de la cadena de valor. En el caso de la hoja de sal en India, por ejemplo, la Federación Ahari concedió préstamos productivos a las recolectoras de la hoja de sal organizadas para el desarrollo de sus negocios. A través de la Federación Betnoti, los bancos ofrecieron préstamos de capital de trabajo. Por otra parte, los bancos comenzaron a prestar recursos financieros a algunos comerciantes.

De la misma manera, vemos una cadena de financiamiento de la cadena de valor en el caso de la miel en Kenia. El Grupo K-Rep ha evolucionado para convertirse en una organización paraguas con varias unidades orientadas a distintas eslabones de la cadena. Por ejemplo, K-Rep Fedha ofrece servicios financieros sencillos (crédito, ahorros) a los apicultores a través de cooperativas comunitarias. Para conseguir el capital de trabajo que requieren, los intermediarios tienen acceso a préstamos de corto plazo y servicios de microarrendamiento de equipos. El Banco K-Rep ofrece un servicio nuevo –el factoraje– a los procesadores para permitir que compren miel cruda de los centros de acopio y vendan miel semi-procesada. Esta combinación de servicios facilita las operaciones de la cadena.

Compartir los riesgos

Los agentes financieros trabajan juntos para compartir los riesgos de un producto financiero específico. En el caso del café en Nicaragua, por ejemplo, al principio había tres fuentes de recursos financieros. La Unión de los productores concedía préstamos de capital de trabajo a sus socios. La institución de microfinanzas, FDL, concedía préstamos de corto plazo a productores individuales. Los productores de café que necesitaban dinero en efectivo inmediatamente, tenían la opción de sacar un préstamo de los intermediarios del sector privado. Más tarde, una entidad gubernamental de desarrollo rural (IDR) intervino para ayudar a los productores a mejorar sus equipos de procesamiento, mediante la donación de recursos que alcanzaban a cubrir el 70% del costo total. Por otra parte, el FDL expandió sus servicios. Además del capital de trabajo, comenzó a conceder capital de inversión a los productores. Adicionalmente, el FDL proporcionó préstamos de inversión y capital de trabajo a la Unión de los productores. Para el FDL, el objetivo más importante era la reducción de sus riesgos mediante la consolidación de una alianza fuerte con los productores y su Unión.

Acercarse a los productores

Los agentes financieros trabajan conjuntamente con un agente financiero comunitario (por ejemplo, una cooperativa de ahorros, un banco local o una institución local de microfinanzas) para acercarse a los usuarios de los servicios crediticios y desarrollar relaciones interpersonales con ellos. De esta manera, se reducen los costos de transacción en los flujos de recursos financieros y se garantiza una labor adecuada de *due diligence* y monitoreo. En el caso de la hoja de sal en India, por ejemplo, se conformaron dos federaciones de grupos de auto-ayuda. Cada uno de los grupos de auto-ayuda aportó a un fondo común, el cual sirvió para conseguir la donación de un monto equivalente de la ONUDI. Los grupos pueden acceder a créditos en función de sus propios planes de negocios. Los grupos ayudan a sus socias con el respaldo de sus solicitudes de crédito y las instan a realizar los pagos de reembolso a tiempo.

En el caso de la miel en Kenia, las cooperativas comunitarias (asociaciones de servicios financieros) pertenecen a sus propios usuarios. Cada asociación tiene aproximadamente 2.000 miembros (entre apicultores, agricultores y otros pobladores locales) que a la vez son accionistas. Las asociaciones pueden ofrecer servicios que se adecúan a las necesidades de sus miembros. A los prestatarios no se les exige garantías tangibles; los grupos se responsabilizan del pago de reembolso del préstamo.

En el presente libro hemos visto cadenas de financiamiento de cadenas de valor en seis casos de estudio: la miel en Kenia, el arroz en Ruanda, la soya en Etiopía, y el pescado, la leche y la hoja de sal en India. No se trata de ninguna casualidad. Evidentemente, un enfoque integral en el financiamiento de cadenas de valor funciona mejor: no es posible fortalecer la cadena de valor a menos que todos los eslabones funcionen bien. La importancia de la cadena de financiamiento de cadenas de valor demuestra que se necesita una cooperación intra-organizacional para permitir que los emprendedores de pequeña escala accedan a recursos financieros. Este no es un ámbito en el que una sola organización puede resolver todos los desafíos. Las instituciones de microfinanzas pueden lograr buenos avances; los bancos individuales y los fondos de financiamiento del comercio, igual. Pero la única manera eficaz de atender las necesidades de los emprendedores de pequeña escala en cadenas de valor es mediante el trabajo coordinado de los agentes financieros y la oferta de una variedad de servicios.

Participación de los bancos locales

Los bancos locales deben cumplir una función clave en facilitar el acceso a servicios financieros por parte de los emprendedores de pequeña escala. Como hemos afirmado anteriormente, las instituciones de microfinanzas y los bancos internacionales pueden lograr grandes avances, sobre todo en la fase pionera; sin embargo, para lograr la masificación del financiamiento de cadenas de valor, es necesario que participen los bancos locales. ¿Cómo se puede estimular a los bancos locales a proporcionar capital de trabajo a cadenas de valor? En los casos de estudio hemos identificado varios elementos que son importantes: los presentamos a continuación.

Visibilizar a los actores de la cadena

Es necesario que los actores se visibilicen como empresas sólidas, capaces de acceder a servicios bancarios. En este sentido es importante asegurar que los actores se registren como entidades oficiales con personería jurídica y cuentas auditadas. Además de la disponibilidad de información y la transparencia, es útil contar con algún nivel de organización entre los proveedores. Por ejemplo, las recolectoras y fabricantes de platos de la hoja de sal –en su mayoría mujeres indígenas que se encuentran entre los sectores más pobres de India– se animaron a formar grupos y comenzar a ahorrar. En una fase posterior, la ONUDI intervino para apoyar a estos grupos a realizar la contabilidad, preparar planes de negocios, etc. Gracias a la capacitación que han recibido, ahora pueden elaborar sus propios planes de negocios y acceder al crédito.

De la misma manera, en el caso de la papa en Perú, la organización de los productores resultó en un convenio con Snacks, una empresa líder en el mercado de las papas fritas, con la ONG FOVIDA cumpliendo el papel de intermediario.

Desarrollo de garantías en la cadena

La garantía del comprador es esencial para convencer a los bancos a prestar dinero. En el financiamiento de cadenas de valor, no obstante la falta de garantías tangibles, la presencia de garantías intangibles puede convencer a las instituciones financieras a ofrecer sus servicios a emprendedores rurales. Existen distintas formas de garantías intangibles: por ejemplo, las relaciones comerciales entre distintos actores de la cadena, o la responsabilidad del grupo respecto a los pagos de reembolso. En este sentido, los ahorros son un elemento clave, porque evidencian la capacidad financiera del grupo (tal como se demuestra en muchos de los casos de estudio). Entre otros ejemplos de garantías intangibles están el arrendamiento de equipos y la certificación orgánica (la cual refleja mejores prácticas de manejo y relaciones consolidadas en la cadena).

Esquemas de cofinanciamiento

La colaboración con otras instituciones financieras ayuda a convencer a los bancos de otorgar recursos financieros adicionales, como en el caso del café en Nicaragua. Debido al crecimiento de la cadena de valor y la trayectoria intachable de la Unión de productores de café, tres instituciones financieras de desarrollo en el extranjero (Root Capital, Rabobank Foundation y Shared Interest) comenzaron a conceder préstamos a la Unión, la cual emplea estos recursos como capital de trabajo y para realizar inversiones. Los préstamos son relativamente favorables para la Unión. Ya no necesita los préstamos de capital de trabajo del FDL, la institución de microfinanzas que contribuyó al fortalecimiento de sus capacidades. Es necesario que los bancos locales también participen en cadenas como ésta, y existen buenas posibilidades de lograr su participación.

Iniciativas piloto

Los bancos no siempre entienden cómo podrían funcionar las operaciones. En estos casos, es importante comenzar con una iniciativa piloto para demostrar las oportunidades y la forma de manejar los riesgos. El caso de la hoja de sal en India ofrece un ejemplo de una iniciativa piloto de esta naturaleza. La ONUDI capacitó a los grupos de auto-ayuda en buenas prácticas financieras y temas administrativos. Asimismo, sensibilizó a los bancos respecto a las necesidades crediticias de las recolectoras de la hoja de sal que forman parte del grupo, y explicó el funcionamiento de la cadena de valor. Se realizaron distintos talleres para estos fines. Después de una pequeña iniciativa piloto, con resultados exitosos, los bancos quedaron convencidos de que las recolectoras sí pueden ser sujetos de crédito. Comenzaron a conceder préstamos a las procesadoras para mejorar sus equipos, y gracias a eso se pudo aumentar la escala del proceso. En forma similar, la ONUDI convenció a los banqueros a invertir en las actividades de los comerciantes. Los comerciantes no contaban con balances o estados de cuentas, pero después de la capacitación que les ayudó a mejorar sus registros financieros, los bancos adquirieron la confianza suficiente para empezar a otorgar préstamos a ellos.

Ayudar a los bancos a conocer el sector productivo

Contar con información acerca de la cadena es imprescindible para convencer a los banqueros a ingresar en el financiamiento de cadenas de valor. Para desarrollar sus conocimientos, los bancos deben buscar alianzas con organizaciones especialistas (entidades gubernamentales, empresas, ONGs) y establecer vínculos fuertes con los actores de la cadena de valor.

Demostrar la oportunidad

A veces los bancos no se dan cuenta que el financiamiento de una cadena de valor puede resultar un buen negocio. Lo que hay que hacer en estos casos es demostrarles la oportunidad: cuando los bancos ven que existen ganancias, normalmente quieren ingresar inmediatamente. En particular, el financiamiento de liquidez en la cadena constituye una clara oportunidad de mercado, porque existe la posibilidad de cobrar tasas de interés relativamente altas. La producción y el comercio son completamente diferentes en términos de su ritmo y el rendimiento sobre el capital invertido, y por lo tanto las tasas de interés deben ser distintas; sin embargo, en el comercio las altas tasas de interés no necesariamente representan un problema.

El precio no es el único factor que determina la calidad del préstamo. Lo importante es que los actores consigan un préstamo oportunamente. Si los productores están dispuestos a vender su cultivo ahora, a un precio muy bajo, en vez de esperar y vender a un precio alto de aquí a 3 meses, lo que están haciendo en

realidad es comprar un préstamo muy costoso. En los casos de estudio hemos visto varios ejemplos de agricultores que venden su producto a intermediarios privados en un precio muy bajo, a cambio del pago inmediato, como en el caso de los productores de café en Nicaragua.

Otra oportunidad lucrativa para los banqueros es el arrendamiento, porque incluye garantías y altas tasas de interés. Los dos ejemplos de microarrendamiento (la soya en Etiopía y la miel en Kenia) demuestran la factibilidad del arrendamiento, tanto para los actores de la cadena como para las instituciones financieras.

Desarrollar una trayectoria

Al fin y al cabo, la forma más poderosa de conseguir la participación de los bancos locales en el financiamiento de cadenas de valor es la presentación de las cifras registradas en el papel. Esto implica desarrollar una trayectoria con los actores de la cadena de valor. En la mayoría de los casos, hemos visto que después de un par de años los actores de la cadena han logrado acceder fácilmente a los servicios de los bancos convencionales. Las organizaciones externas pueden contribuir al desarrollo de la trayectoria, tal como ocurrió en el caso de la hoja de sal en India (donde la ONUDI ayudó a las recolectoras y los comerciantes) y en Perú (donde Credivida ayudó a los productores de papa).

El papel de las subvenciones

Es necesario examinar cuidadosamente el papel de las subvenciones, sobre todo porque el financiamiento de cadenas de valor implica servicios financieros y no financieros. En las reflexiones sobre la formación de nuevas cadenas, hemos dicho que los servicios financieros deben ser comerciales desde el principio. Hay que tomar en cuenta varios temas antes de establecer subvenciones.

La necesidad de un buen diagnóstico

Existe la tendencia de pensar que las personas en situación de pobreza necesitan dinero, pero no siempre es cierto. Más que dinero, puede ser que necesitan otros activos para ayudarles a mejorar su negocio. En el caso de la hoja de sal en India, por ejemplo, las mujeres en el grupo de auto-ayuda de Dumapada –dedicadas a la recolección de hojas y la fabricación de platos– necesitaban capacitación e información (Recuadro 5.2, página 124). Cuando consiguieron un préstamo, las socias no sabían cómo utilizar los recursos. Después de recibir la orientación financiera, las mujeres elaboraron un plan de negocios, decidieron que el préstamo que habían recibido era demasiado grande, y devolvieron al banco el dinero que no les hacía falta.

Subvenciones sólo al principio

Cuando se está formando una nueva cadena, puede ser oportuno subvencionar las actividades que buscan reducir los riesgos, como por ejemplo la capacitación, el fortalecimiento de capacidades, la mejora de instalaciones, o la agregación de valor en puntos críticos de la cadena. En las fases posteriores, es importante que los productores comiencen a pagar por los servicios y que se den cuenta del valor de los mismos. En el caso de la papa en Perú, por ejemplo, FOVIDA iba aumentando poco a poco la tarifa que cobraba por los servicios. Asimismo, FOVIDA no obliga a los productores a recibir sus servicios: los productores tienen la libertad de comprar insumos y servicios técnicos de otros proveedores. Es importante limitar las subvenciones a bienes intangibles y servicios, como por ejemplo la asistencia técnica, la formación de grupos, la capacitación, etc.

Por otra parte, las subvenciones pueden servir para el desarrollo de nuevos productos y para estudiar los riesgos, en el caso de los seguros, por ejemplo. Es aconsejable tomar en cuenta que las ONGs y muchas otras organizaciones promotoras de la cadena casi siempre son subvencionadas, y por lo tanto no pueden seguir proporcionando sus servicios por tiempo indefinido.

Subvenciones para la infraestructura únicamente en calidad de cofinanciamiento, y recién cuando los productores estén preparados

Las subvenciones pueden servir para cofinanciar obras de infraestructura en la cadena, pero hay que tener cuidado: los productores deben estar preparados. En el caso de la leche en India, el gobierno invirtió muchos recursos en la infraestructura de apoyo a la industria lechera, incluyendo la construcción de plantas lecheras, pero estas plantas permanecieron subutilizadas. La lección aprendida es que los productores no asumen la responsabilidad de manejar una planta lechera que no es propiedad de ellos. La empresa Reliance Dairy Foods Ltd reconoció este problema y comenzó a invertir en plantas lecheras, pero esta vez bajo un modelo de franquicia. La empresa capacitó a los comunarios a manejar la planta lechera como un negocio.

Existen dos criterios adicionales importantes que hay que considerar, antes de subvencionar la infraestructura. Primero, se debe entregar las subvenciones únicamente en calidad de cofinanciamiento; nunca subvencionar el 100% del costo. Segundo, las subvenciones solo corresponden en situaciones de arranque, cuando existe la necesidad de experimentar con nuevos productos y nuevas tecnologías.

Ninguna subvención para servicios financieros

No se debe subvencionar los préstamos (deudas, recursos de capital), únicamente el capital inicial o los costos de arranque, y eso solamente en calidad de cofinanciamiento. La subvención de servicios financieros genera competencia

desleal e impide la participación de los bancos privados. Muchos países tienen experiencias de bancos de desarrollo gubernamentales y proyectos de desarrollo rural que han aplicado tasas de interés subvencionadas. Esto ha tenido un impacto enorme en la voluntad de los bancos privados de ofrecer servicios financieros al sector agropecuario. Peor aún, muchas veces ha provocado la corrupción y la evaluación inadecuada de riesgos. A menudo, los préstamos fueron autorizados gracias a conexiones políticas y relaciones de amistad, en lugar de criterios empresariales y de riesgo. Por lo general, los recursos disponibles para subvenciones son limitados, y en consecuencia se requiere el racionamiento. Es posible asignar los recursos con criterios transparentes, pero muchas veces se lo realiza de una manera informal y por lo tanto susceptible al fraude.

Las subvenciones deben ser temporales, transparentes y –en lo ideal– protegidas de la injerencia gubernamental. Hay que evitar una cultura de incumplimiento de pagos. Una cultura de incumplimiento puede surgir cuando se presiona a la gente a aceptar un préstamo, como sucedió en el caso de la hoja de sal en India, antes de las mejoras que se realizaron en la cadena; algunos prestatarios ni siquiera se dieron cuenta de que habían contraído deudas.

Transparencia respecto a los costos, y la importancia de una estrategia de salida

Cuando los servicios no financieros están subvencionados en la fase inicial, hay que informar a los beneficiarios de estos servicios respecto al valor (o el costo) de los mismos. Esto es importante en aquellos casos en los que el proveedor de servicios empieza a pedirles que paguen por los servicios, después de cierto periodo de tiempo. Como hemos visto en el caso de la papa en Perú, el retiro gradual requiere una actitud de transparencia, tanto respecto a los costos como en lo referente a la estrategia de salida. Los otros actores de la cadena tienen que estar preparados con anticipación.

Entorno facilitador y gobernabilidad

Una cadena de valor no funciona en un mundo aparte. Sus operaciones pueden ser facilitadas u obstaculizadas por otros actores e instituciones en el entorno: el gobierno nacional, las autoridades locales, intereses políticos, empresas de la competencia con mucho poder, tensiones étnicas, y élites locales, entre otros. Resulta muy difícil comenzar y sostener una cadena de valor frente a la resistencia decidida de actores poderosos, o bien en la ausencia de un entorno facilitador. El clientelismo favorece a ciertos actores y perjudica las perspectivas de otros. A veces sucede que un actor de la cadena se vuelve dominante y comienza a explotar a los otros, reduciendo su participación en el valor, restringiendo su acceso al crédito, e imponiéndoles requisitos cada vez más estrictos.

No obstante, el financiamiento de la cadena de valor puede empoderar a los actores más débiles. Los productores mejoran sus capacidades administrativas y de comercialización, y ganan una voz en la cadena. Pueden aprovechar estas capacidades para buscar otros mercados o aumentar su producción de otra clase de productos. El financiamiento de la cadena de valor les puede dar el impulso que necesitan para expandir sus actividades más allá de una sola cadena de valor.

Como hemos visto en los casos de estudio, varios niveles de gobernabilidad tienen importancia en la cadena, incluyendo las organizaciones de productores y los gobiernos nacionales y locales.

Organización de los proveedores

En el nivel local, las organizaciones de productores son muy importantes. Cuando los proveedores están organizados, mejoran sus capacidades de negociar, conseguir información, lograr mayor eficiencia mediante volúmenes más grandes y costos de transacción más bajos, y acceder al crédito. Desde otra perspectiva, cuando los proveedores están organizados es más fácil para otros actores llegar a las personas en situación de pobreza y emplear la presión social al interior de los grupos para garantizar el cumplimiento de normas de calidad, plazos de entrega y obligaciones de pago de deudas. En el caso del arroz en Ruanda, vimos cómo se puede aprovechar las estructuras sociales que ya existen. Una cooperativa cumplió la función del oficial de créditos: presionó a sus socios a realizar los pagos de reembolso.

Sin embargo, no todas las estructuras existentes funcionan bien. En la percepción de muchos proveedores, las cooperativas todavía tienen connotaciones políticas negativas y en muchos casos son mal administradas. Por lo tanto, es muy importante el liderazgo eficaz y la capacitación de los productores. Es imprescindible que los productores empiecen a trabajar juntos a pesar de los problemas.

El papel del gobierno

El papel del gobierno varía de un país a otro y de un sector económico a otro. El gobierno puede cumplir un papel facilitador, o caso contrario puede perjudicar u obstaculizar los esfuerzos que buscan desarrollar cadenas de valor. Una inadecuada comprensión del papel del gobierno nacional y local en el financiamiento de cadenas de valor puede conducir a la pérdida de oportunidades o una menor eficacia en los servicios brindados.

En algunos países, el avance depende mucho de quiénes están en el poder. Cuando sucede la intromisión por parte de grupos con intereses políticos, el avance se vuelve muy difícil. Esto ocurre en todos los continentes, todos los países y todas las localidades. Por otra parte, el avance se puede volver difícil con el cambio de gobierno o el reemplazo de un administrador local, porque existe el riesgo de que todo lo demás cambie también. Este problema es recurrente en América Latina. En algunos países, el gobierno cumple un papel demasiado protagónico

en ciertos sectores, e incluso en la economía en su conjunto. El gobierno controla el acceso a la tierra y los recursos, y determina quién va a tener acceso a esos recursos. Los reglamentos bancarios pueden tener un impacto negativo en los esfuerzos por desarrollar el financiamiento de cadenas de valor. Si los bancos ofrecen préstamos que no están asegurados por garantías tangibles, corren el riesgo de ser sancionados por el banco central, mediante el requerimiento de mantener grandes cantidades de reservas no productivas, por ejemplo, o de depositar las mismas en el banco central.

Es necesario comprender el papel del gobierno pero su participación también puede constituir una oportunidad, porque a veces los proyectos son muy costosos. Por otra parte, el gobierno puede cumplir la función de movilizar a la población y demostrarle las oportunidades de negocios que existen.

Participación de todos los actores

La formación de una cadena implica reuniones periódicas con todos los actores y la necesidad de compartir información sobre todos los intereses y posibilidades. Cada actor debe estar dispuesto a reconocer y respetar su propio papel y el papel de los otros actores de la cadena. En el caso de la hoja de sal en India, el establecimiento de plataformas facilitó la convocación de reuniones regulares entre los distintos actores. Los mecanismos de esta naturaleza son muy valiosos, sobre todo cuando existen dificultades en los flujos de información, como por ejemplo cuando el mercado está lejos.

Oportunidades y limitaciones del financiamiento de cadenas de valor

El financiamiento de cadenas de valor es una herramienta de empoderamiento de la población pobre, pero al mismo tiempo una oportunidad de mercado rentable para el sector financiero. A continuación, resumimos algunas de las principales oportunidades y limitaciones del financiamiento de cadenas de valor.

Inclusión de la población pobre

Para muchas personas que viven en condiciones de pobreza en el área rural, es difícil acceder a recursos financieros. Es necesario formar un triángulo de financiamiento de la cadena de valor para proporcionarles los recursos financieros que necesitan. Sin embargo, siempre va a ser difícil para las personas más pobres acceder al financiamiento de cadenas de valor, porque rara vez están participando estructuralmente en una cadena de suministro. Para lograr que las cadenas de valor incluyan a las personas en situación de pobreza, las iniciativas deben priorizar su empoderamiento a través del fortalecimiento de sus capacidades y asegurar que participen en la toma de decisiones. El financiamiento de

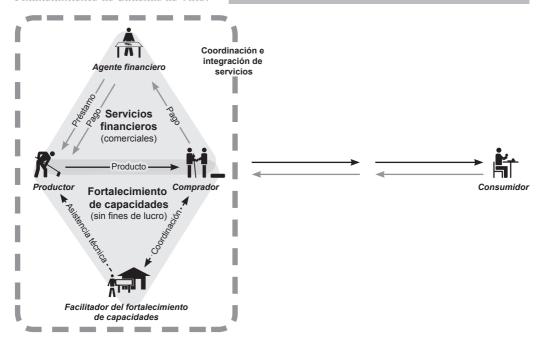


Gráfico 7.1 Dos triángulos: servicios financieros y fortalecimiento de capacidades

cadenas de valor debe favorecer a la población pobre, con el fin de contrarrestar el poder monopólico de los actores fuertes en la cadena. En muchos casos, el financiamiento de la cadena trae beneficios tanto para los actores individuales como para la cadena en su conjunto. No obstante, es necesario tener cuidado para evitar que se acumule poder monopólico en un eslabón clave de la cadena. En varios de nuestros casos de estudio, la cadena se ha estructurado alrededor de un monopolio: por ejemplo, TARDA en la cadena de la miel en Kenia, y Snacks en la cadena de la papa en Perú.

En este sentido, el resultado del financiamiento de la cadena de valor puede ser una paradoja: una situación en la cual el empoderamiento de la población pobre es el objetivo, pero las modalidades financieras se fundamentan en la credibilidad de una sola empresa principal. Esto implica que las personas en situación de pobreza se deben vincular a las empresas principales. ¿Es posible que un monopolio facilite el empoderamiento de la población pobre?

Una opción para los productores y otros proveedores es alejarse de la empresa principal mediante la diversificación de mercados y productos. Otra opción es acercarse a la empresa principal mediante la participación en actividades que forman parte de los eslabones posteriores de la cadena (esto se conoce como "integración vertical").

El valor agregado del financiamiento de cadenas de valor

Los avances no suceden automáticamente en una cadena de valor. Con frecuencia surgen cuellos de botella, sobre todo los que afectan a los proveedores de

pequeña escala. El financiamiento de la cadena de valor puede ayudar a superar algunos cuellos de botella y a agilizar o optimizar las operaciones de la cadena; de esta manera, contribuye a mejorar la competitividad de la cadena. Sin embargo, su poder sigue siendo limitado si no está acompañado por acciones de articulación con el mercado, capacidades empresariales, flujos de información, un marco adecuado de políticas, mecanismos para lograr el cumplimiento de normas, etc. El financiamiento de la cadena de valor no constituye la solución final de un problema en la cadena y tampoco reemplaza los servicios financieros existentes. Permite que los emprendedores rurales accedan a nuevas fuentes y formas de financiamiento, y de esta manera contribuye al empoderamiento de la población en situación de pobreza.

El financiamiento de cadenas de valor y las microfinanzas

El financiamiento de cadenas de valor complementa y al mismo tiempo supera el alcance de las microfinanzas. Una diferencia importante es que el financiamiento de cadenas de valor está ligado a los actores, transacciones y relaciones en una cadena de valor. Por lo tanto, es capaz de llegar a actores adicionales que no son atendidos por las microfinanzas, pero al mismo tiempo excluye a algunos de los actores a los cuales las instituciones de microfinanzas sí pueden alcanzar (afortunadamente). En muchos de los casos de estudio en el presente libro, están presentes instituciones de microfinanzas, muchas veces trabajando conjuntamente con otras instituciones financieras y grupos de productores. Las microfinanzas pueden formar parte del financiamiento de cadenas de valor, pero es necesario complementarlas con otros tipos de servicios financieros que son capaces de atender las distintas necesidades en la cadena.

Mensajes claves

Los casos de estudio han aportado muchas percepciones nuevas respecto a las características del financiamiento de cadenas de valor. Para concluir el libro, planteamos algunos mensajes claves dirigidos a los distintos actores que participan en el financiamiento de cadenas de valor.

Productores, intermediarios y otros actores de la cadena de valor

Si Uds trabajan juntos, mejorarán su posibilidad de acceder a servicios financieros. La relación entre los distintos actores de la cadena se convierte en una alternativa a las garantías tangibles que normalmente exigen las instituciones financieras. La combinación de servicios financieros hechos a la medida con servicios no financieros fortalece las capacidades de los distintos actores de la cadena y la cadena en su conjunto.

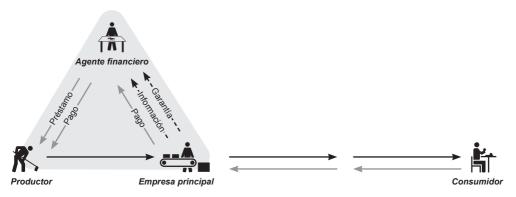


Gráfico 7.2 La estrategia de la empresa principal

Bancos y otras instituciones financieras

El financiamiento de cadenas de valor constituye una verdadera oportunidad de mercado para Uds, incluso en el área rural. Sin embargo, se requiere una percepción distinta de la gestión de riesgos: en vez del riesgo crediticio, hay que examinar el riesgo de desempeño. Por otra parte, es necesario contar con información acerca de la cadena de valor en la cual Uds están pensando invertir. El conocimiento de cómo funciona una cadena de valor abre nuevas posibilidades de ofrecer servicios financieros; a veces es necesario desarrollar nuevos modelos de productos financieros y nuevas formas de alianzas. Constituye una buena opción para aumentar su clientela y expandir su cartera.

Gobiernos

Dejen de subvencionar el crédito; concéntrense en el entorno facilitador. No se debe subvencionar los servicios financieros, porque las subvenciones distorsionan el mercado y generan una cultura de "dinero gratuito". El papel que deben cumplir los gobiernos es el de asegurar la presencia de la infraestructura adecuada y el marco normativo idóneo para permitir el funcionamiento fluido de la cadena de valor. Si bien –en lo ideal– los gobiernos no deberían participar como actores en el financiamiento de cadenas de valor, en algunos países y en ciertos sectores les toca cumplir un papel que no se debe descuidar.

Donantes y organizaciones de cooperación internacional

Aprovechar la presencia de empresas principales en el medio de la cadena para llegar a los productores, pero tengan cuidado con la creación de dependencias. Es un desafío vincular a los productores con empresas principales en una forma que contribuye a su empoderamiento. Si no existe esa opción, Uds podrían apoyar a los productores a alejarse de la empresa principal y buscar fuentes alternativas de ingresos económicos. Adicionalmente, los donantes y organizaciones de cooperación internacional pueden cumplir otras funciones en el financiamiento de cadenas de valor, como por ejemplo la promoción del desarrollo de productos, la oferta de servicios no financieros y el fortalecimiento de capacidades.

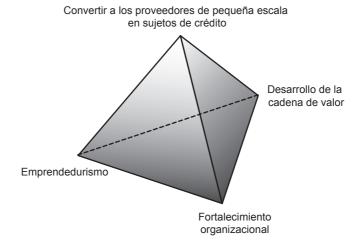


Gráfico 7.3 Tres elementos básicos en la estrategia de fortalecimiento de capacidades para convertir a los proveedores de pequeña escala en sujetos de crédito

Investigadores

Investigar modelos de "cadenas de financiamiento de cadenas de valor" y modelos estadísticos de calificaciones crediticias a partir de la certificación y otras formas de integración de la cadena. Examinar las mejores prácticas y tratar de encontrar formas de replicar las experiencias exitosas, siempre tomando en cuenta las diferencias en el contexto. Los resultados de la investigación deben estar accesibles para que sirvan a los distintos actores de la cadena y las instituciones financieras participantes.

8

Recursos

Este capitulo contiene vinculos a las páginas web de otras organizaciones dedicadas al tema del financiamiento para agricultores y otros microempresarios rurales. Además, contiene una lista de las referencias bibliográficas citadas en el libro, sugerencias de textos de consulta sobre el tema del financiamiento de cadenas de valor, y los perfiles y datos de contacto de las personas que participaron en el taller de redacción del libro.

En el caso de las páginas web con direcciones muy largas, las hemos reemplazado con una versión corta (*tinyurl*) en las listas a continuación.

Organizaciones y páginas web

Agri-ProFocus

apf-finance.ning.com

Esta plataforma en línea facilita el intercambio y la acción conjunta entre las 29 organizaciones socias de Agri-ProFocus en Holanda y sus contrapartes, respecto a recursos financieros para emprendedores agrícolas. Agri-ProFocus vincula el desarrollo de cadenas de valor con el acceso a servicios financieros y la producción sostenible de alimentos. Las actividades se concentran en África y se coordinan con el grupo financiero rural MicroNed.

CERISE

www.cerise-microfinance.org

CERISE (la red de intercambio de experiencias en microfinanzas) es una iniciati-

va de cuatro organizaciones francesas dedicadas a las microfinanzas en países del Sur.

CGAP

www.portalmicrofinanzas.org

CGAP es un portal de recursos para el sector de las microfinanzas, con noticias, anuncios, artículos, una biblioteca y secciones temáticas.

FAO

tinyurl.com/yhspeep

La sección "Financiamiento de las cadenas de valor" del sitio web de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

FAST International

www.fastinternational.org/es

La Alianza Financiera para el Comercio Sostenible (FAST) es una asociación global sin fines de lucro, dirigida por sus miembros: instituciones financieras y productores que comercializan productos sostenibles. FAST busca aumentar el número de productores en países en vías de desarrollo que logran acceder a servicios financieros comerciales de calidad que responden a sus necesidades cuando ingresan a los mercados sostenibles.

IFC

www.ifc.org/microfinance

La Corporación Financiera Internacional, parte del Grupo del Banco Mundial, ofrece servicios de asesoramiento y de inversión directa e indirecta al sector de las microfinanzas. Tiene el objetivo de crear y apoyar instituciones microfinancieras comerciales rentables, capaces de captar el capital privado que requieren para aumentar la escala de sus operaciones y responder a la demanda no satisfecha. Acumula evidencias que respaldan el argumento empresarial a favor del sector microfinanciero comercial, y lo promueve como una clase de activos a inversionistas institucionales del sector privado.

Microlinks

www.microlinks.org

Con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Microlinks produce un gran número de informes de investigación sobre temas financieros (financiamiento de cadenas de valor, finanzas rurales, microfinanzas).

MicroNed

www.micro-ned.nl

MicroNed se creó en 2006 como una red de las instituciones financieras de desarrollo holandesas Cordaid, Hivos, ICCO y Oxfam Novib, con el fin de cooperar en forma organizada respecto al establecimiento de un enfoque sectorial especializado para las microfinanzas. En 2008 Rabobank Foundation se unió a MicroNed. El grupo de finanzas rurales de MicroNed coordina sus actividades con Agri-ProFocus.

Centro de Aprendizaje en Finanzas Rurales

www.ruralfinance.org

El Centro de Aprendizaje en Finanzas Rurales tiene el objetivo de apoyar a organizaciones en países en vías de desarrollo a fortalecer su capacidad de entregar mejores servicios financieros que respondan a las necesidades de los hogares y empresas rurales.

Shared Interest

www.shared-interest.com

Shared Interest es una sociedad crediticia cooperativa que ofrece servicios financieros justos y equitativos. Como parte del movimiento del comercio justo, trabaja extensivamente con empresas comunitarias en África y otros continentes. Proporciona recursos financieros directamente a los productores, muchas veces a través de sus compradores, para permitir que compren materia prima, herramientas y los otros insumos que necesitan, en el momento en que los necesitan. Adicionalmente, ofrece préstamos de más largo plazo y otros servicios crediticios para apoyar el desarrollo de empresas de comercio justo.

SEEP

www.seepnetwork.org

La red Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) conecta a microempresarios de todo el mundo para desarrollar consejos prácticos y herramientas, fortalecer capacidades, y ayudar a establecer normas con el fin de lograr su visión compartida: un ingreso económico sostenible en cada hogar. SEEP produce materiales sobre una amplia variedad de temas, incluyendo el financiamiento de cadenas de valor.

Synergies

www.itcilo.org/synergies

Una plataforma dedicada a la investigación actual y la aplicación práctica de la articulación entre servicios financieros y servicios empresariales que buscan contribuir al desarrollo de empresas, la generación de ingresos y la creación de empleos a favor de la población en situación de pobreza. Es administrado por el Centro Internacional de Formación, parte de la Organización Internacional del Trabajo.

Referencias bibliográficas y textos de consulta

- Allen, H. y M. Staehle. 2007. Village savings and loan associations (VSLAs). Programme guide. Field operations manual. www.vsla.net
- Athmer, G. 2008. Rural finance study. An inventory of policies, practices and challenges regarding support to rural (micro)finance among Netherlands' MicroNed members. MicroNed, ICCO y Terrafina Microfinance, Países Bajos. tinyurl. com/yd4dkre
- Bernhardt, J., S. Azar, y J. Klaehn. 2009. Integrated financing for value chains. World Council of Credit Unions, Madison, WI. *tinyurl.com/ ylgn6y0*
- Charitonenko, S., L. Heron, G. Chalmers, B. Lennon y M. Miller. 2005. Value chain finance. RAFI notes 2. Rural and Agricultural Finance Initiative, United States Agency for International Development. *tinyurl. com/yaoe8fk*
- Christen, R.P. y D. Pearce. 2005. Managing risks and designing products for agricultural microfinance: Features of an emerging model. CGAP Occasional Paper 11. tinyurl. com/yedvrdp
- de Klerk, T. 2008. The rural financial landscape: A practitioner's guide. Agrodok 49. Agromisa Foundation y CTA, Wageningen. tinyurl.com/yfbwzxf
- Dichter, T. 2007. A second look at microfinance. The sequence of growth and credit in economic history. De-

- velopment Briefing Paper 1. Cato Institute, Washington, DC. *tinyurl. com/dgq75j*
- Dichter, T., y M. Harper (eds). 2007. What's wrong with microfinance? PA Publications, Rugby, y Rawat Press, Jaipur.
- Dutta, S. 2001. The livelihood resource manual. New Economic Foundation, India.
- Enterprise Development and Microfinance 19(4), Octubre 2008. Número especial sobre el financiamiento de cadenas de valor. *tinyurl.com/ yjm6xzq*
- FAO y GTZ. 2004. Agricultural production lending. A toolkit for loan officers and loan portfolio managers. FAO y GTZ, Eschborn 2004. tinyurl.com/yfoafk7
- Fries, B., y B. Akin. 2004. Value chains and their significance for addressing the rural finance challenge. MicroREPORT 20. Accelerated Microenterprise Advancement Project, United States Agency for International Development. tinyurl.com/ybey9ox
- Fries, B. 2005. The value chain framework and rural finance. Presentación en PowerPoint. *tinyurl.com/ yl2sp4b*
- Galvez, E. 2006. Financiación de la comercialización agrícola en América Latina. FAO. Servicios de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas (AGSF). FAO. Roma. tinyurl. com/yj8dfnd

- González, A. y R. Rosenberg. 2006. The state of microfinance: Outreach, profitability, and poverty. Findings from a database of 2,600 microfinance institutions. Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.
- Habyalimana, S. 2007. Access to finance through value chains: Lessons from Rwanda. *tinyurl.com/yb37jtm*
- Harper, M. 2009. Inclusive value chains in India: Linking the smallest producers to modern markets. Global Scientific Publishers, Singapore. (Enviar pedidos a: *ivc-india@hotmail.com*)
- Harper, M., D.S.K. Rao y A.K. Sahu. 2008. Development, divinity and dharma: The role of religion in development institutions and microfinance. Practical Action Publications, Rugby. *tinyurl.com/yfoa4as*
- Año Internacional del Microcrédito 2005. *tinyurl.com/ydkcomx*
- Kauffmann, C. 2005. Financing SMEs in Africa. OECD Policy Insights 7. Centro de Desarrollo de la OCDE, París. *tinyurl.com/y95p2c6*
- KIT e IIRR. 2008. Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa. Royal Tropical Institute, Amsterdam; e International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi. *tinyurl.com/4jqyes*
- KIT, Faida MaLi e IIRR. 2006. Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets. Royal Tropical Institute, Amsterdam; Faida MaLi, Arusha; e International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi. tinyurl.com/yjjuqwt
- KIVA. 2009. About microfinance. *tinyurl.com/2cx6fy*

- Miller, C. sin fecha. Curso sobre finanzas rurales. Calvin Miller, FAO, IDEAS y la Fundación Giordano dell' Amore en colaboración con la Universidad de Bérgamo, Italia.
- Nagarjan, G. y R.L. Meyer. 2005. Rural finance: Recent advances and emerging lessons, debates and opportunities. Versión reformateada de Working Paper AEDE-WP-0041-05, Dept of Agricultural, Environmental, and Development Economics, Ohio State University, Columbus, Ohio. tinyurl.com/ yg9jk6l
- Nair, A., R. Kloeppinger-Todd, y A. Mulder. 2004. Leasing: An underutilized tool in rural finance. World Bank Agricultural and Rural Development Discussion Paper 7. tinyurl.com/yzptx6d
- Neven, D. 2009. Finance in value chain analysis: A synthesis paper. microREPORT 132, United States Agency for International Development. tinyurl.com/y8pcrkv
- OCDE. 2006. The SME finance gap. Vol. 1: Theory and evidence. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, París. tinyurl.com/ybfj3ay
- Pagura, M. 2004. Mapping rural finance products, delivery models and linkages. Presentación en Power-Point. tinyurl.com/yl2sp4b
- Quirós, R. (ed.) 2007. Financiamiento de las cadenas agrícolas de valor. Resumen del seminario "Financiamiento de las cadenas agrícolas de valor" realizado en Costa Rica, 16–18 de Mayo 2006. Academia de Centroamérica, San José; FAO; RUTA; Serfirural. http://bit.ly/ak7coq

- Seibel, H. 2005. Rural finance innovations. Topics and case studies. World Bank Publications. Agricultural and Rural Development Department, Washington.
- Seibel, H.D. 2005. Finance for small-scale commodity processing: From micro to meso-finance. Proceedings of an international workshop in Khartoum, Sudan, 9–11 November 2003. Common Fund for Commodities, Technical Paper 32. tinyurl. com/ygukbwe
- Shepherd, A. 2004. Financing agricultural marketing: The Asian experience. Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper 2. FAO, Roma. tinyurl.com/yevahor
- The Economist. 18 July 2009. The effects of microcredit. tinyurl.com/ 14858r
- UNCTAD. 2004. Informe de la Reunión de Expertos en Financiación del Comercio y del Desarrollo en el Sector de los Productos Básicos: Mecanismos de Financiación Innovadores. Informe preparado por el Secretariado de la UNCTAD para la Reunión de Expertos en financiación del comercio y del desarrollo en el sector de los productos básicos. Ginebra, 16-17 de Noviembre 2004. TD/B/COM.1/EM.24/3, 3 de Septiembre 2004. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. http://www.unctad.org/sp/docs/ c1em24d3_sp.pdf

- USAID. 2005. Value chain finance. RAFI Notes 2, United States Agency for International Development, Washington, DC. tinyurl. com/3pbba4
- WOCCU. 2003. A technical guide to rural finance: Exploring products. WOCCU Technical Guide 3. World Council of Credit Unions, Madison, WI. tinyurl.com/yg5b2j6
- World Bank. 2005. Rural finance innovations: Topics and case studies. Report 32726-GLB World Bank, Agriculture and Rural Development Department. tinyurl.com/ yaey7yq
- Yago, G., D. Ropveda, y J.M. White. 2007. Transatlantic innovations in affordable capital for small- and medium-sized enterprises. Prospects for market-based development finance. German Marshall Fund of the United States y Milken Institute. www.tinyurl.com/3zworo
- Yollin, P. 2007. Microcredit movement tackling poverty one tiny loan at a time. *San Francisco Chronicle*, 30 Sep 2007. *tinyurl.com/yfhzrof*
- Yunus, M. 2007. Creating a world without poverty. Social business and the future of capitalism. Public Affairs, Nueva York.

Perfiles de los participantes

En esta sección presentamos los nombres, datos de contacto y biografías breves de las personas que participaron en el taller de Nairobi, durante el cual se elaboró el borrador del presente libro.

Sangeeta Agasty

Gerente, Foundation for MSME Clusters

USO House, USO Road, Off Shaheed Jeet Singh Marg, 6, Special Institutional Area, New Delhi 110 067, India

Tel. +91 9903168836, fax +91 11 41688589, 41688590, email sangeeta.agasty@gmail.com

Sangeeta tiene una maestría en administración rural y otra en economía. Su experiencia profesional incluye la implementación y administración de proyectos de medios de vida, el desarrollo de conglomerados de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), investigación-acción, capacitación y fortalecimiento de capacidades, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo y enfoques participativos de desarrollo. Ha trabajado en la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) como experta nacional en el programa de desarrollo de conglomerados productivos, y actualmente trabaja en la Foundation for MSME Clusters (Fundación para Conglomerados de MiPyMEs). Ha desarrollado módulos de capacitación en conocimientos financieros básicos y administración de redes para microempresas, y ha estudiado metodologías de investigación social, financiera y de medios de vida.

Navil Agramont Akiyama

Especialista en Comercialización y Mercados, Save the Children Bolivia

Casilla 15120, La Paz, Bolivia

Tel. +591 2 2481606, +591 2 2481615, celular +591 701 12136, fax +591 2 2115856, email nagramont@savechildren.org.bo, nagramont@hotmail.com Licenciado en economía, Navil tiene una maestría en administración de empresas, formación de postgrado en la elaboración y evaluación de proyectos, y un diploma en comercialización e ingeniería financiera. Ha trabajado como especialista en comercialización, docente universitario y consultor en varias organizaciones y empresas rurales. Su función principal en Save the Children es el desarrollo y financiamiento de cadenas de valor.

Tesfaye Befekadu

Gerente General, Harbu Microfinance Institution Share Company

PO Box 13640, Addis Ababa, Etiopía

Fax +251 11 618 0654, email harbumfi@ ethionet.et, harbumfi@yahoo.com, tesfayebef@yahoo.com

Licenciado en contabilidad, Tesfaye tiene experiencia principalmente en organizaciones orientadas al desarrollo. Durante los últimos 12 años ha trabajado en varias instituciones de microfinanzas en los cargos de especialista y gerente. Proporciona servicios de capacitación y consultoría a organizaciones y personas para establecer instituciones microfinancieras.

María Renée Bejarano Vega

Coordinadora General, Programa SEED, Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, Bolivia

Tel. +591 2 2119371, +591 2 2110492, fax +591 2 2119758, email renee.bejarano@gmail. com, mr.bejarano@semilla.pnud.bo

María Renée tiene una maestría en administración de empresas y amplia experiencia en la gestión del desarrollo rural, trabajando con organizaciones de productores, micro y pequeñas empresas, organizaciones no gubernamentales y gobiernos municipales. Hasta 2009 fue directora ejecutiva de Pro-Rural, una ONG de desarrollo rural en Bolivia (www.prorural.org.bo). Actualmente, coordina un fondo de \$US 9 millones que busca mejorar las oportunidades económicas y sociales de las mujeres rurales a través de servicios financieros. El fondo es administrado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con financiamiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo.

Isaac Bekalo Bateno

Presidente y Director Regional para África, International Institute of Rural Reconstruction (IIRR)

PO Box 66873, Nairobi 00800, Kenia

Tel. +254 20 4442610, 4440991, fax +254 204448814, email isaac.bekalo@iirr.org, página web www.iirr.org

Isaac tiene un doctorado en desarrollo y planificación organizacional. Tiene más de 30 años de experiencia profesional en docencia, desarrollo comunitario, capacitación de ONGs, diseño curricular y desarrollo organizacional, entre otros ámbitos. Proporciona servicios técnicos en planificación estratégica, elaboración de planes de negocios, diagnósticos institucionales, monitoreo y evaluación participativa, diseño de proyectos y redacción de propuestas, y facilitación de foros globales. Es especialista en enfoques de desarrollo participativo y desarrollo organizacional.

Manuel Antonio Bermúdez Vado

Gerente de Negocios, Fondo de Desarrollo Local (FDL)

A-339, Managua, Nicaragua

Tel. +505 2774245, 2707371, 2707338, fax +505 2774245, email mbermudez@fdl.org.ni, página web www.fdl.org.ni

Manuel tiene una maestría en administración de empresas con mención en finanzas. Ha trabajado en el ámbito de las microfinanzas rurales desde hace 15 años y durante los últimos 10 años en el cargo de gerente de negocios. Como parte de su trabajo en el FDL, asesora a otras instituciones de microfinanzas en Centroamérica.

Nyotumba Bonaventure

Artista/diseñador gráfico

email nyotsz@yahoo.com, página web www. developmentart.com/artists.htm

Bonaventure es un diseñador-artista independiente radicado en Nairobi. Tiene un diploma en bellas artes. Ha trabajado como diseñador/pintor en la Fundación Bellerive, CARE-Kenia, la revista Rainbow, Jacaranda Designs, Don Bosco, la Iglesia de Jericho y el International Institute of Rural Reconstruction. Es especialista en bellas artes y artes gráficos, el diseño de productos y la diagramación digital.

Harry Clemens

Coordinador del Programa de Servicios Financieros y Desarrollo Empresarial, HIVOS

Raamweg 16, PO Box 85565, 2508 CG, The Hague, Países Bajos Tel. +31 70 376 5500, fax +31 70 362 4600, email h.clemens@hivos.nl

Harry es licenciado en economía del desarrollo de la Free University, Amsterdam. Tiene más de 20 años de experiencia profesional en proyectos de desarrollo y servicios de consultoría, con énfasis en el desarrollo rural y servicios financieros. También ha trabajado en temas de desarrollo social, economía agropecuaria, seguridad alimentaria y mercados.

Tarekegn Garomsa

Oficial Programático encargado de planificación, monitoreo y evaluación, Facilitator for Change Ethiopia (FCE)

PO Box 24199, code 1000 or 14180, Addis Ababa, Etiopía

Tel. +251 116621438, 6517535, celular +251 913 289151, fax +251 11 618 0654, email fce@ethionet.et, taregarom@yahoo.com, página web www.fce-eth.org

Tarekegn tiene un diploma de postgrado en administración del desarrollo rural (con especialización en pequeñas y medianas empresas y el desarrollo del emprendedurismo) del International Centre for Entrepreneurship and Career Development, India. Obtuvo su licenciatura en sociología y administración social de la Universidad de Adís Abeba en Etiopía. Tiene experiencia práctica del desarrollo rural, trabajando con organizaciones de base (organizaciones campesinas de comercialización y grupos de auto-ayuda de mujeres), además del desarrollo de cadenas de valor, la coordinación de proyectos, planificación, monitoreo y evaluación participativa, y el diseño e implementación de proyectos rurales.

Straton Habyalimana

Asesor en Desarrollo Económico, SNV Netherlands Development Organisation (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo)

PO Box 1049, Kigali, Boulevard dl'Umwganda 1, Ruanda

Tel. +250 78883 5771, +250 575619, fax +250 574671, email shabyarimana@snvworld. org

Straton tiene un MBA en administración de proyectos y títulos en economía, microfinanzas, desarrollo económico comunitario y finanzas públicas. Sus 20 años de experiencia profesional incluyen la docencia, la

administración de entidades de finanzas públicas, el apoyo técnico a organizaciones locales (desarrollo institucional y organizacional, planificación estratégica y empresarial, capacitación y articulación de redes), y las microfinanzas. Es especialista en la investigación de mercados y el desarrollo de productos para instituciones de microfinanzas, y en servicios de desarrollo empresarial para pequeñas y medianas empresas.

Malcolm Harper

The Old Farm House, 37 Filgrave, Buckinghamshire, MK16 9ET, Reino Unido

Tel. +44 1234 711764, email malcolm. harper@btinternet.com

Malcolm se formó en Oxford, Harvard y Nairobi. Trabajó en el sector del mercadeo en Inglaterra, y luego de docente en la Universidad de Nairobi. Fue catedrático de desarrollo empresarial en Cranfield. A partir de 1995 trabaja en forma independiente, sobre todo en India, pero se ha dedicado a temas de pobreza en muchas otras partes del mundo en desarrollo. Es autor de publicaciones sobre el trabajo por cuenta propia, el desarrollo empresarial, microfinanzas y medios de vida. Ejerció el cargo de presidente de BASIX Finance durante 10 años, y actualmente es presidente de Micro-Credit Ratings International Ltd (MCRIL). Es editor fundador de la revista Small Enterprise Development, director y fideicomisario de Homeless International, EDA (UK) Ltd, APT Enterprise Development y Practical Action Publications en el Reino Unido.

Joseph Kabundi

Director General, Caisse des Affaires Financières Isonga (CAF Isonga)

PO Box 140, Gitarama, Ruanda

Tel. +250 788302039, 788524537, fax +250252 562230, email jkabundi@yahoo.fr, caf_isonga@yahoo.fr Joseph tiene título en estudios del desarrollo. Su experiencia profesional incluye la administración de centros educativos, servicios sociales para niños de la calle, y administración financiera y microfinanciera. Fundador de la institución de microfinanzas CAF Isonga, fue su director ejecutivo de 2004 a 2006 y a partir de entonces su director general.

Paul Karaimu

Coordinador de Conocimientos y Documentación, International Institute of Rural Reconstruction

PO Box 66873, Nairobi 00800, Kenia

Tel. +254 20 4442610, 4440991, fax +254 20 4448814, email paul.karaimu@iirr.org

Paul es licenciado en comunicación social y tiene un certificado en edición digital. Tiene experiencia en la redacción y edición de textos y el diseño computarizado. Anteriormente ha trabajado en una editorial de libros y en el cargo de escritor/editor en una editorial de revistas en Kenia.

Maurits de Koning

Gerente de Ventas Internacionales, Wallaboo

Email hjmdekoning@hotmail.com

Maurits es economista comercial y antropólogo cultural especializado en el desarrollo económico sostenible. Es experto en servicios de desarrollo empresarial, servicios financieros (microfinanzas, mutuales de ahorro y crédito) y desarrollo de cadenas. Hasta 2009 era asesor en desarrollo económico sostenible en el Royal Tropical Institute (KIT).

Anna Laven

Asesora en Desarrollo Económico Sostenible, Royal Tropical Institute (KIT) PO Box 95001, 1090 HA Amsterdam, Países Bajos

Tel. +31 205688207, fax +31 205688444, email a.laven@kit.nl

Anna tiene una maestría en ciencias políticas y gestión ambiental, y está finalizando su tesis de doctorado sobre la gobernabilidad y el perfeccionamiento de cadenas de valor. Su experiencia profesional incluye la investigación, la docencia, la realización de talleres con múltiples actores, la redacción de propuestas y la formulación de políticas. Es especialista en temas de desarrollo sostenible y desarrollo de cadenas de valor.

Billy O Mathu

Oficial de Proyectos, Kenya Gatsby Trust

PO Box 16052, Nairobi 00610, Kenia

Tel. +254 20 2720711, 2720703, fax +254 20 2721707, email bmathu@kenyagatsby.org, bllymathu@yahoo.co.uk, página web www. kenyagatsby.org

Billy es contador público certificado con experiencia en el modelaje y análisis financiero, el monitoreo de proyectos, y servicios de capacitación y asesoramiento de empresas. Trabaja en el desarrollo de productos financieros y la promoción de productos de factoraje. Actualmente está estudiando un MBA con especialización en administración estratégica.

Oliver Mundy

Estudiante, Universidad Philipps de Marburgo

Müllenberg 5a, 51515 Kürten, Alemania

Tel. +49 2268 801691, fax +49 2268 801692, email oliver@mamud.com

Oliver es estudiante de licenciatura en geografía y espera graduarse en 2010 después de un año de estudio en la Sorbona en París. Últimamente ha completado 11 meses de servicio comunitario con Growing Nations, una ONG en Lesotho, donde cultivó maíz y frijol para huérfanos del SIDA empleando técnicas de la agricultura de conservación, y enseñó el manejo de computadoras al personal de la ONG y a jóvenes del lugar.

Paul Mundy

Consultor Independiente en Comunicación para el Desarrollo

Müllenberg 5a, 51515 Kürten, Alemania

Tel. +49 2268 801691, fax +49 2268 801692, email paul@mamud.com, página web www. mamud.com

Paul es consultor en comunicación para el desarrollo, de nacionalidad británica. Tiene un doctorado en periodismo y comunicación masiva de la Universidad de Wisconsin-Madison. Es especialista en materiales de difusión fáciles de entender, preparados en talleres de redacción intensiva como el que se realizó para elaborar el presente libro. Asimismo, proporciona servicios de consultoría en varios aspectos de la comunicación para el desarrollo. Ha trabajado extensivamente en África, Asia, América Latina y el Caribe.

Paul Maundu Mwilu

Oficial de Microfinanzas, K-Rep Development Agency

PO Box 10528, Nairobi 00100, Kenia

Tel. +254 721 902 731, email maundumwilu@yahoo.com

Paul tiene una licenciatura en sociología y economía de la Universidad de Egerton, Kenia, y un certificado de estudios avanzados de postgrado en administración del mercadeo. Trabaja en el sector de las microfinanzas con la Agencia de Desarrollo K-Rep, especializándose en el desarrollo de nuevos productos para el financiamien-

to de cadenas de valor de productos avícolas y lácteos, algodón y miel.

Joseph Muriithi Ndegwa

Coordinador/Consultor Senior en Capacitación y Desarrollo, Future Focus Development

PO Box 328, Naivasha 20117, Kenia

Tel. +254 733858953, 726275442, email jmundegwa@yahoo.com, fdevelopment7@gmail.com

Joseph tiene una licenciatura en estudios humanos y sociales (con mención en estudios del desarrollo) de la Universidad de Sud África, Pretoria, diplomas en agricultura y desarrollo comunitario, y un certificado en extensión agrícola. Tiene 26 años de experiencia profesional en organizaciones públicas y privadas, dirigiendo proyectos integrales que incluyen el fortalecimiento de capacidades y la capacitación. Ha realizado consultorías en los ámbitos de elaboración e implementación de proyectos, fortalecimiento de capacidades, y monitoreo y evaluación. Hasta 2009, ha sido coordinador agrícola en el programa económico del organismo Servicios Comunitarios Cristianos Interdiocesanos de la Región de Nakuru (Nakuru Region Inter-Diocesan Christian Community Services - NRIDCCS). Es acreditado por el Consejo de Productos Lácteos / Ministerio de Desarrollo Pecuario de Kenia como proveedor de servicios de desarrollo empresarial. Como una actividad adicional de medio tiempo, dicta clases a estudiantes de diplomado en el instituto Kenya Institute of Management.

Joseph Njoroge Ndirangu

Productor y Secretario del Grupo de Mujeres Kwieria Tangi

PO Box 42, Rumuruti, Kenia Tel. +254 725692764 Joseph es bachiller del Colegio Técnico de Kisumu y tiene amplia experiencia en el sector de la construcción. Es especialista en carpintería, metalmecánica y albañilería, además de tener experiencia en administración agropecuaria. Ha obtenido un certificado en promoción de una escuela de campo para agricultores. Participa en varios grupos de agricultores como promotor y miembro, y ayuda a administrar una organización comunitaria, el Grupo de Mujeres Kwieria Tangi, la cual construye tanques de agua para sus miembros y ha comenzado a producir ají para generar ingresos.

Callixte Niyonsaba

Productor y Socio de COPRORIZ

c/o PO Box 140, Gitarama, Ruanda Tel. +250 788681267

Callixte es un productor que comenzó a cultivar arroz en 2003 para complementar sus cultivos habituales de maíz y sorgo. Es socio de la cooperativa de productores de arroz de Mukunguli, COPRORIZ.

Janet Nyaoro

Gerente Regional de Capacitación, International Institute of Rural Reconstruction, Africa Regional Center

PO Box 66873, Nairobi 00800, Kenia

Tel. +254 722 230168, 20 444 2610, fax +254 20 444 8814, email janet.nyaoro@iirr.org, página web www.iirr.org

Janet es capacitadora/facilitadora con 9 años de experiencia en actividades de capacitación, tanto en el sector privado como en el sector humanitario. En IIRR, realiza actividades de capacitación en monitoreo y evaluación participativa, reducción del riesgo de desastres naturales dirigida por la comunidad, y desarrollo de cadenas de valor, además de facilitar talleres y eventos de redacción. Participa también en actividades de desarrollo organizacional,

estudios de línea base, y diagnósticos de capacidades para programas nacionales y regionales. Es licenciada en economía y geografía y tiene un diploma de postgrado en gestión de recursos humanos.

Marcio Oblitas Fernández

Gerente de Negocios, Fundación Sartawi - IFD SembrarSartawi

PO Box 8050, La Paz, Bolivia

Tel. +591 2 2419252, celular +591 77795195, fax +591 2 2415999, email moblitas@ sembrarsartawi.org, marcio_oblitas@hotmail. com, página web www.sembrarsartawi.org

Ingeniero civil de formación, Marcio tiene un título de postgrado en microfinanzas y especializaciones en gestión social y administración de proyectos. Su experiencia profesional incluye el desarrollo rural y el análisis financiero en varios programas financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, y la GTZ, entre otros. Adicionalmente, es vicepresidente de FINRURAL (la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural en Bolivia), Gerente de Negocios de la Fundación Sartawi, y presidente de la asamblea de FOCADES (una ONG que provee servicios de asistencia técnica a microempresarios).

Aileen Ogolla

Gerente Regional de Comunicación Social, International Institute of Rural Reconstruction

PO Box 66873, Nairobi 00800, Kenia

Tel. +254 722 230168, 20 444 2610, fax +254 20 444 8814, email aileen.ogolla@iirr.org, página web www.iirr.org

Aileen tiene una maestría en comunicación social y experiencia profesional en varias actividades de comunicación social, promoción de la capacitación y coordinación programática.

Alfred Ombati

Artista/Diseñador Gráfico

PO Box 64427, Nairobi 00600, Kenia Tel. +254 723 350628, 721 420806, email aholiabsart@yahoo.com

Alfred es artista independiente que ha trabajado en proyectos editoriales con varias ONGs, incluyendo el International Institute of Rural Reconstruction, Médicos Sin Fronteras, y la African Technology Policy Studies Network; empresas editoriales incluyendo Cover Concept, Oxford University Press, Sahel Book Publishing Co., y el Ministerio de Educación; y las empresas de publicidad Lowe Scanad, McCann Erickson, y Quite Bright Films, entre otras. Asimismo, realiza obras de arte (pinturas), murales y serigrafía.

Beeranna Palyam

Gerente Distrital, Reliance Dairy Foods Limited

Plot 405, Ashtalaxmi Apartments, Station Road, Mahabubnagar 509001, Andhra Pradesh, India

Tel. +91 99 897 73799, email beeranna_palyam@rediffmail.com

Beeranna obtuvo su licenciatura en ciencias veterinarias en 1977. Tiene 31 años de experiencia en el desarrollo de la industria lechera, la elaboración de proyectos y el fortalecimiento institucional, incluyendo la crianza de búfalos (para el Consejo de Investigación Agropecuaria de India), el manejo de animales, la formación de asociaciones cooperativas, y la adquisición lechera. También ha participado en la implementación de un programa de capacitación y empleo en Karnataka. En su cargo de gerente distrital de Reliance Dairy Foods, administra cooperativas y ayuda a integrarlas en las actividades empresariales corporativas de Reliance.

Niranjan Pattni

Gerente, BioRe Tanzania Limited

PO Box 49, Meatu District, Mwamishali-Shinyanga, Tanzania

Tel. +255 28 2795090, celular +255 784860854, fax +255 28 2795027, email niranjan.pattni@biore-tanzania.com

Niranjan es gerente de una empresa que produce algodón orgánico, y ha trabajado en la empresa desde su fundación. Luego de salir bachiller, trabajó como profesor en una escuela primaria durante dos años, y después comenzó a trabajar en una fábrica de textiles. Se jubiló de su cargo de gerente general de la fábrica en 1996. Niranjan tiene mucha experiencia en la industria textil y el cultivo de algodón por parte de pequeños productores en Tanzania.

Lucian Peppelenbos

Gerente de Aprendizaje, Dutch Sustainable Trade Initiative

Waterstraat 47, Postbus 48, 3500 AA Utrecht, Países Bajos

Tel. +31 30 2363 488 / 485, fax +31 30 2312 804, email peppelenbos@ dutchsustainabletrade.com

Lucian tiene un doctorado en ciencias agrícolas de la Universidad de Wageningen, especializándose en la administración de cadenas de valor. Hasta 2009 fue asesor senior en el Royal Tropical Institute (KIT), donde trabajó en el desarrollo empresarial a favor de la población pobre en África, América Latina e India. Anteriormente, trabajó en Chile como consultor gerencial en empresas agroindustriales de exportación, cooperativas agrícolas y organismos internacionales. Hace poco, Lucian asumió un cargo en la Dutch Sustainable Trade Initiative (Iniciativa Holandesa de Comercio Sostenible), donde se dedica a la transversalización de la sostenibilidad en cadenas internacionales de productos de venta al por mayor.

Nagabhushana Clospet Satyanarayana Rao

Consultor Senior, Catalyst Group

19, 1st Main, 1st Cross, Ashwathnagar, RMV 2nd Stage, Bangalore 560 094, India

Tel. +91 9343829737, +91 80 23419616, 80 23417714, email nagabhushana@cms-india. org, páginas web www.catalysts.org, www.swasti.org

Nagabhushana tiene títulos de postgrado en estadística y economía, y 30 años de experiencia en el sector del desarrollo, la cual ha comprendido la realización de evaluaciones, análisis de cadenas de valor, estudios de línea base y actividades de capacitación, la administración de bases de datos, y la redacción de propuestas e informes. Tiene amplia experiencia de trabajar en misiones financiadas por el Banco Mundial, Danida, DfID, GTZ, y organismos gubernamentales y no gubernamentales en India. Formó parte de una misión de Danida y GTZ para examinar aspectos institucionales de proyectos de manejo de cuencas en India.

Luisa Santur Alberca

Gerente de Servicios para Microempresas, Fomento de la Vida (FOVI-DA)

Av. Javier Prado Oeste 109, Magdalena del Mar, Lima 17, Perú

Tel. +51 1 2617548, fax +51 1 4610106, email luisa@fovida.org.pe

Luisa tiene experiencia en el diseño, monitoreo y supervisión de proyectos de desarrollo de microempresas y generación de ingresos. Anteriormente, ha trabajado en la Dirección de Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción Social. Trabaja en la ONG FOVIDA desde 1990. Antes de asumir el cargo de Gerente de Servicios para Microempresas, ha sido jefa de la Unidad

de Desarrollo Económico y el Programa de Asuntos Empresariales. Por otra parte, ha completado los estudios para obtener su maestría en sociología de la Universidad Católica de Perú.

Alexandra Schütze

Miembro de la Junta Directiva, Fondo de Desarrollo Local (FDL)

Edificio FDL, Campus Universitario, Universidad Centro Americana (UCA), Managua, Nicaragua

Tel. +505 2774245, email alexschutze@gmail.

Alexandra tiene una maestría en finanzas, un MBA, y una licenciatura en sociología. Ha trabajado mayormente con proveedores de servicios financieros en mercados de capital, el sector de la banca y el sector de las microfinanzas. Sus ámbitos de experiencia incluyen el mercadeo, el desarrollo de servicios y productos, el análisis estratégico, finanzas y operaciones. Es miembro de la junta directiva de FDL desde 2003. Actualmente trabaja como consultora en gestión de instituciones financieras y desarrollo de pequeñas y medianas empresas.

Sarah Simpson

Oficial de Comunicaciones, Royal Tropical Institute (KIT)

PO Box 95001, 1090 HA, Amsterdam, Países Bajos

Tel. +31 20 568 8301, +31 20 568 8444, email s.simpson@kit.nl

Ciudadana canadiense, Sarah es oficial de comunicaciones en la Unidad de Políticas y Prácticas de Desarrollo, parte del Royal Tropical Institute (KIT). Anteriormente ha trabajado de editora y redactora de textos técnicos. Tiene formación en literatura inglesa y es licenciada en bioquímica.

Amit Kumar Singh

Gerente de Programas, ACDI/VOCA

ASI, 2/34, Vipul Khand, Gomati Nagar, Lucknow, Uttar Pradesh 226010, India

Tel. +91 9956999684, email asinghks@gmail.com

Amit tiene experiencia en la conceptualización, ejecución y administración de proyectos de desarrollo socioeconómico. Es especialista en la investigación del desarrollo, la promoción de medios de vida, el desarrollo de conglomerados y el fomento de microempresas. Ha publicado gran cantidad de artículos sobre estos temas en revistas académicas nacionales e internacionales. Ha trabajado en la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial como experto nacional en la industria de la hoja de sal. En el momento de la redacción del presente libro, tenía el cargo de coordinador departamental del Proyecto de Medios de Vida Rurales en Madhya Pradesh, www.mprlp.in, www.ruralenterprise.blogspot.com

Ephrem Soosai

Director Ejecutivo, South Indian Federation of Fishermen Societies (SIFFS)

Karamana, Trivandrum, Kerala 695 002, India Tel. +91 471 2343711, 2343178, cellular +91 9443143711, fax +91 471 2342053, email ephrem.siffs@gmail.com, página web www. siffs.org

Después de graduarse, Ephrem empezó a trabajar en una asociación comunitaria de comercialización de pescado, una de las organizaciones de base en la estructura de tres niveles de la Federación de Asociaciones de Pescadores del Sur de India (SIFFS). Actualmente es la autoridad máxima de la organización, después de dedicar toda su vida profesional a la misma y de ejercer muchos cargos en ella, empezando en el nivel de base. Ha participado en muchos cursos de capacitación en el tema de las microfinanzas, tanto en India como a nivel internacional.

Mendu Srinivasulu

Gerente, Iniciativa de Medios de Vida, Krishna Bhima Samruddhi Local Area Bank Ltd, BASIX Group

7-4-58/1, P C Towers, Ground floor, Venkateshwara Colony, Mahabubnagar 509002, Andhra Pradesh, India

Tel. +91 93 900 36621, +91 8542 273383/84, email sreenivasulu.m@basixindia.com, mendusreenivas@gmail.com, página web www.basixindia.com

Mendu tiene un diploma de posgrado en administración de empresas con especialización en mercadeo, además de un diploma en agricultura de la universidad agrícola Acharya NG Ranga Agricultural University. Tiene 14 años de experiencia de campo en la agricultura y actividades de desarrollo relacionadas, incluyendo la prestación de servicios de desarrollo agropecuario, empresarial e institucional a productores pequeños y marginales de algodón, arroz, guandú y leche. Ha trabajado durante 8 años en el sector de las microfinanzas, vinculando grupos de productores con servicios de desarrollo de empresas formales. Antes de comenzar a trabajar en el Grupo BASIX en 2001, ejerció varios cargos en Sterling Tree Magnum (I) Ltd, Rallis India e Ikisan.com.

Julia Wagemann

Estudiante, Universidad Philipps de Marburgo

Zischendorf 9, 91555 Feuchtwangen, Alemania Tel. +49 7950 9269512, fax +49 7950 1431, email wagemann.julia@gmx.de

Julia es estudiante de licenciatura en geografía en la Universidad Philipps de Marburgo. Se especializa en la geografía física y sus temas de interés principales son los sistemas de información geográfica y la climatología. En 2010 terminará su licenciatura con un año de estudios en Quebec, Canadá, y después está pensando realizar estudios de maestría.

Se terminó de imprimir en los talleres gráficos de Tarea Asociación Gráfica Educativa Pasaje María Auxiliadora 156 - Breña Correo e.: tareagrafica@tareagrafica.com Página web: www.tareagrafica.com Teléf. 332-3229 Fax: 424-1582
Setiembre 2010 Lima - Perú

Financiamiento de Cadenas de Valor

Más allá de las microfinanzas para emprendedores rurales

En gran parte del mundo, las operaciones empresariales de productores, intermediarios y procesadores de pequeña escala se ven limitadas por la falta de recursos financieros. Los productores quieren recibir su pago inmediatamente, pero los intermediarios no cuentan con dinero en efectivo para comprar el producto. Los intermediarios necesitan capital de trabajo para poder comprar y transportar los productos, pero no pueden conseguir préstamos porque no cuentan con activos que podrían servir de garantía. Los procesadores no pueden conseguir el dinero que necesitan para comprar equipos o asegurar un suministro constante de insumos.

El financiamiento de cadenas de valor es una buena forma de resolver estos dilemas. El financiamiento de cadenas de valor sucede cuando las instituciones financieras se vinculan a la cadena de valor y ofrecen servicios sustentados en las relaciones comerciales en la cadena. Por ejemplo, un banco puede prestar dinero a un intermediario porque el intermediario cuenta con el suministro constante de productos de un grupo de agricultores y un supermercado como cliente leal. Cuando existen empresas principales dispuestas a respaldar a sus proveedores, incluso los productores de pequeña escala se convierten en sujetos de crédito.

Este libro presenta 13 experiencias en 10 países de distintas partes del mundo (Bolivia, Etiopía, India, Kenia, Nicaragua, Perú, Ruanda y Tanzania), en las que iniciativas de esta naturaleza han logrado destrabar cadenas de valor, mejorar las condiciones de vida de la población rural en situación de pobreza, aumentar la producción de productos agrícolas de mejor calidad, y expandir los beneficios económicos de la cadena de valor para todos los actores. Las experiencias comprenden productos tan diversos como el ají, el algodón, el pescado y la leche. Entre la variedad de organizaciones participantes están cooperativas de habitantes del bosque que recolectan hojas para fabricar platos desechables, y empresas multinacionales que elaboran papas fritas para la venta en supermercados.

El presente libro es el tercero en una serie sobre el tema de cadenas de valor, publicada por el Royal Tropical Institute (KIT) y el International Institute of Rural Reconstruction (IIRR). Los títulos de las publicaciones anteriores en inglés son: *Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets* (2006) y *Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa* (2007).

La edición en español se publicó gracias a:





