



Consejo Mundial
de Cooperativas
de Ahorro
y Crédito



Red de Aprendizaje del Programa de USAID de Subsidios para la
Implementación de Proyectos de Desarrollo

MANUAL

Manual para la Implementación de la Metodología de Financiamiento de las Cadenas de Valor del WOCCU

*Incrementando la Rentabilidad de los
Pequeños Productores*

AUTORES: Luis Jiménez Galarza, WOCCU; Brooke Jones, de The SEEP Network

PRINCIPALES COLABORADORES: Miguel Fernández, WOCCU Perú; Glicerio Felices, WOCCU Perú

EDITORES: WOCCU: Stephanie Grell Azar, Barry Lennon, Rick Clark
The SEEP Network: Drew Tulchin (Social Enterprise Associates), Stephanie Chen, Laura Meissner

Copyright © 2009 The SEEP Network y WOCCU

Se autoriza la copia o adaptación de secciones de esta publicación sin permiso de The SEEP Network, siempre y cuando las partes copiadas sean distribuidas gratuitamente o a costo y no con fines de lucro. Se ruega atribuir la autoría de los extractos a: USAID Enterprise Development Implementation Grant Program Learning Network facilitated by The SEEP Network, “WOCCU Value Chain Finance Implementation Manual: Increasing Profitability of Small Producers,” The SEEP Network y WOCCU.

SEEP desea expresar su agradecimiento a Tom Shaw, Catholic Relief Services y Bryan Solís Segura, INAFI-LA, por revisar este documento.

Para toda reproducción comercial, favor obtener autorización de:
The SEEP Network, 1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC 20009
(tel) 202-534-1400 (fax) 202-884-8479
Email: seep@seepnetwork.org Web: www.seepnetwork.org

Impreso en los Estados Unidos de América.

Para consultar esta publicación en línea, refiérase a www.seepnetwork.org y www.woccu.org.

Este manual fue posible gracias al generoso apoyo del pueblo americano a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), en virtud del programa *The Enterprise Development Implementation Grant Program* y el *IGP Learning Network* financiado mediante el mecanismo FIELD Support. El contenido es de responsabilidad exclusiva de WOCCU y The SEEP Network y no refleja necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de Estados Unidos.

Esta iniciativa es parte del mecanismo de apoyo AED FIELD. Para obtener más información, favor consultar en: www.microlinks.org/field.

Índice

Sinopsis	ii
Acerca de WOCCU.....	ii
Acerca de SEEP	ii
Acerca de la Red de Aprendizaje del IGP de Servicios Financieros.....	ii
Acrónimos.....	iv
Introducción	1
Antecedentes	1
Resumen Ejecutivo	4
Capítulo 1. Trabajo de Campo: Evaluaciones Preliminares	4
Evaluar la Capacidad de la Institución Financiera.....	4
Evaluar el Entorno Viable.....	6
Realizar Estudios Preliminares del Mercado	7
Capítulo 2. Metodología de Financiamiento de las Cadenas de Valor	8
Fase I: Identificar, Evaluar y Priorizar las Posibles Cadenas de Valor	8
Paso A: Reunir la Información Necesaria para una Profunda Investigación del Mercado.....	8
Paso B: Evaluar las Cadenas de Valor Individuales	10
Paso C: Priorizar las Cadenas de Valor	12
Fase II: Facilitar y Apalancar los Nexos del Mercado a través de Talleres para los Actores de la Cadena de Valor.....	13
Preparar los Productos Crediticios Genéricos.....	14
Facilitar el Taller para los Actores de la Cadena de Valor	14
Documentar los Resultados del Taller	17
Fase III: Adaptar, Suscribir y Administrar los Préstamos	17
Evaluación del Historial Crediticio.....	18
Análisis del Flujo de Caja.....	19
Estableciendo los Términos y Condiciones	20
Contratos de los Actores de la Cadena de Valor.....	20
Desembolso de los Préstamos.....	21
Monitoreo de los Préstamos.....	21
Recibiendo el Reembolso	22
Repetición del proceso de Financiamiento de una Cadena de Valor.....	22
Aprendizaje e Innovación	22
Conclusiones	23

Sinopsis

Este documento es una guía para las instituciones financieras, organizaciones financieras en desarrollo y donantes interesados en tener mayor conocimiento sobre el financiamiento de las cadenas de valor y de la manera como este debe ser integrado en su cartera de productos. Dicho documento está basado en el programa galardonado por WOCCU en el Perú y en su implementación en seis cooperativas de ahorro y crédito. Este manual presenta un modelo básico para la implementación del financiamiento de las cadenas de valor, en el cual se incluye: la manera como llevar a cabo la evaluación inicial del potencial de financiamiento de una cadena de valor, y los procedimientos específicos para efectuar dicho financiamiento.

Acerca de WOCCU

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), es la asociación gremial y la agencia de desarrollo para el sistema internacional de cooperativas de ahorro y crédito. WOCCU promueve el crecimiento sostenible de las cooperativas de ahorro y crédito y otras cooperativas financieras en todo el mundo, de tal manera que las personas mejoren su calidad de vida a través del acceso a servicios financieros asequibles y de alta calidad. WOCCU apoya al sistema global de cooperativas de ahorro y crédito ante las organizaciones internacionales y trabaja junto con los gobiernos locales para mejorar la legislación y las regulaciones. Sus programas de asistencia técnica introducen nuevas herramientas y tecnología para fortalecer el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito y profundizar su alcance comunitario.

A nivel mundial, 54,000 cooperativas de ahorro y crédito en 97 países prestan sus servicios a 186 millones de personas. En el 2008, los programas de asistencia técnica del Consejo Mundial ayudaron a 6.5 millones de personas en 16 países. Para obtener mayor información sobre el impacto global de WOCCU visite www.woccu.org.

Acerca de SEEP

La Red SEEP (www.seepnetwork.org), fundada en 1985 y con sede en la ciudad de Washington, D.C., es una asociación de más de 70 organizaciones no gubernamentales internacionales, que prestan apoyo a programas de desarrollo de la pequeña y microempresa alrededor del mundo. La misión de SEEP es conectar a los practicantes de la microempresa en una comunidad mundial de aprendizaje. SEEP reúne a sus miembros y a otros practicantes en un entorno de aprendizaje entre pares, a fin de producir soluciones innovadoras para afrontar los desafíos del sector. SEEP difunde luego estas soluciones a través de la capacitación, el desarrollo profesional, las publicaciones y la asistencia técnica.

Acerca de la Red de Aprendizaje del IGP de Servicios Financieros

El *Implementation Grant Program* (IGP) es un programa de subsidios por competencia, coordinado por la oficina de Desarrollo de la Microempresa de USAID. El programa es un mecanismo clave para prestar apoyo a proveedores internacionales y locales de microfinanzas e iniciativas de desarrollo de cadenas de valor. El IGP aspira a empujar la frontera de la innovación en microfinanzas y desarrollo empresarial y a ofrecer a las misiones de USAID y a toda la comunidad de desarrollo, estudios de casos de “buenas prácticas”. Desde que se adjudicó el primer subsidio de IGP, en 1995, muchas de estas prácticas han sido

copiadas, ampliadas e integradas por las misiones de USAID y organizaciones practicantes de todas partes del mundo.

El IGP de Servicios Financieros pretende mejorar el acceso de las instituciones locales a las microfinanzas y aumentar su viabilidad financiera. La Red de Aprendizaje del IGP de Servicios Financieros, administrada por SEEP, reúne a los cinco beneficiarios del IGP de Servicios Financieros de 2009 para documentar y compartir sus experiencias con productos de aprendizaje. Estos productos de aprendizaje son elaborados por y para practicantes en el campo de los servicios financieros. Para informarse acerca de otros productos de aprendizaje de esta serie, refiérase a www.seepnetwork.org.

Acrónimos

COOPAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito
FENACREP	Federación Nacional de COOPACs del Perú
MIS	Management Information System (Sistema de información gerencial)
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Portfolio at Risk (Cartera en Riesgo)
USAID	United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)
WOCCU	World Council of Credit Unions (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito)

Introducción

El objetivo de este manual es proporcionar una guía para las instituciones financieras que están interesadas en el financiamiento de las cadenas de valor. Fue creado para ayudar a las personas que trabajan en el área de servicios financieros, profesionales en el campo de desarrollo financiero, y gerentes de programas de asistencia técnica que están subvencionados por donaciones. Este manual es un modelo y deberá ser adaptado cuidadosamente de acuerdo a las condiciones locales, al entorno existente, y al perfil de riesgo de cada institución financiera.

A pesar de que este manual intenta explicar una metodología general para financiar todas las diferentes clases de cadenas de valor, se ha prestado especial atención al financiamiento de cadenas de valor agrícolas, las cuales son diferentes y requieren un manejo especial. La metodología presentada en este manual también es aplicable a las cadenas de valor no agrícolas, tales como aquellas de productos artesanales.

Habiendo expuesto lo anterior, nos gustaría mencionar que son bienvenidos todos los comentarios y la retroalimentación de otras instituciones que se encuentren llevando a cabo iniciativas de financiamiento para cadenas de valor.

Antecedentes

Los retos asociados al financiamiento de actividades agrícolas y rurales son bien conocidos, complejos y difíciles de superar. La mayoría de instituciones financieras comerciales no están interesadas en financiar a los agricultores y a otros clientes rurales porque ellos representan un nuevo mercado y son vistos como riesgosos y menos provechosos que la clientela urbana tradicional. Como resultado, cuando se trabaja con el sector rural, las instituciones financieras tienen dudas cuando se trata de ofrecer sus recursos y su tiempo para contratar y capacitar a personal especializado, ya que tienen que cambiar la tecnología de crédito existente, la cual ya ha sido comprobada debiendo desarrollar nuevos productos de crédito para reducir el riesgo e incrementar la utilidad. Además, es casi siempre más difícil asegurar los créditos rurales utilizando las garantías tradicionales, lo cual incrementa la percepción de alto riesgo, por lo que la mayoría de los bancos no desean comprometerse.

Por lo antes mencionado, existen diferentes programas subvencionados por donaciones, así como programas financiados por el gobierno que han tratado de superar las barreras existentes con el fin que las comunidades rurales tengan acceso al financiamiento formal, sin embargo, esto ha sido difícil de lograr. Los programas de crédito agrícola subsidiado, las facilidades de garantía o las líneas especializadas de crédito para segmentos específicos de los mercados rurales han permitido que los pequeños agricultores u otros empresarios rurales puedan acceder a programas de financiamiento. Sin embargo, en la mayoría de los casos han sido soluciones a corto plazo que colapsan cuando desaparece el apoyo del donante o del gobierno.

El marco del financiamiento de las cadenas de valor descrito en este documento ofrece un método diferente para que los pequeños agricultores tengan acceso al financiamiento, al mismo tiempo que ayuda a mitigar muchos de los riesgos asociados con el crédito agrícola. A menudo llamada *cadena de suministro*, una *cadena de valor* es una serie de actividades que toma un producto o servicio desde sus inicios hasta la finalización de la comercialización eventual por un comprador o consumidor final. En este documento, la “*cadena de valor*” se refiere por lo general a los bienes agrícolas, es decir, aquellos producidos en el campo. El financiamiento de la cadena de valor se refiere a la provisión de

financiamiento a través de una serie de transacciones que tienen como resultado la posibilidad de que el producto llegue al mercado.¹

Fundamentalmente, el sistema de la cadena de valor depende de la orientación del mercado, sin el cual los servicios financieros resultantes fallarían. La metodología de las cadenas de valor requiere que la institución financiera se enfoque en el potencial del mercado de la cadena, en lugar del potencial crediticio de un individuo. Cambiando el enfoque del individuo a la cadena de valor completa, la institución financiera podrá medir el riesgo con más precisión y así mitigarlo. Una vez que la institución financiera es capaz de establecer la lógica existente en el mercado con respecto a una inversión, la institución está en la capacidad de apalancar las relaciones ya existentes y la información entre los actores de la cadena de valor para evaluar eficientemente el riesgo y la capacidad de un agricultor de poder recibir un préstamo. También podrá utilizar una herramienta de evaluación para proporcionar acceso a múltiples prestatarios sobre varios ciclos de cultivo o producción, logrando economías de escala y reduciendo los costos indirectos.

Existen beneficios adicionales en cuanto a lograr que las entidades formales financien a las cadenas de valor. Al proporcionar el acceso al financiamiento formal a la gente pobre y de bajos ingresos, un proveedor financiero puede reducir las restricciones de producción que debilitan el poder de negociación de los pequeños productores. Al actuar como terceros, la institución puede también facilitar la formación de consenso y alinear los incentivos de los diferentes actores de la cadena de valor, incrementar la competitividad de la cadena de valor, y mejorar los productos finales. Así también, el financiamiento de la cadena de valor genera un cambio de aquellas personas que generalmente utilizan el financiamiento informal hacia la utilización de las instituciones formales y seguras. Dicho cambio mejora el conocimiento financiero y la preservación del bienestar mediante la provisión de un sitio seguro para ahorrar, lo cual les permite la oportunidad de hacer uso de otros productos financieros.



Los ganaderos que se dedican a la crianza de alpacas en Perú clasifican y pesan la fibra de alpaca en una balanza que compraron con un préstamo de las COOPACs en Ayacucho. La fibra de alpaca es una de las 28 diferentes cadenas de valor que han recibido financiamiento a través de las COOPACs en el Perú. Otras incluyen frijoles, cacao, café, maíz, ajo, cuyes, avena industrial, kiwicha, leche, palmitos, arvejas, papas, plátanos, maíz morado, quinua, arroz, flores tropicales y truchas.

Este manual es la culminación de dos años y medio de trabajo de campo en el Perú bajo un programa financiado por USAID e implementado por WOCCU, en colaboración con la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Perú (FENACREP)—así como algunas cooperativas de ahorro y crédito (COOPACs) afiliadas a FENACREP. El equipo que llevó a cabo este programa trabajó con seis COOPACs para diseñar e implementar una metodología de financiamiento para las cadenas de valor.

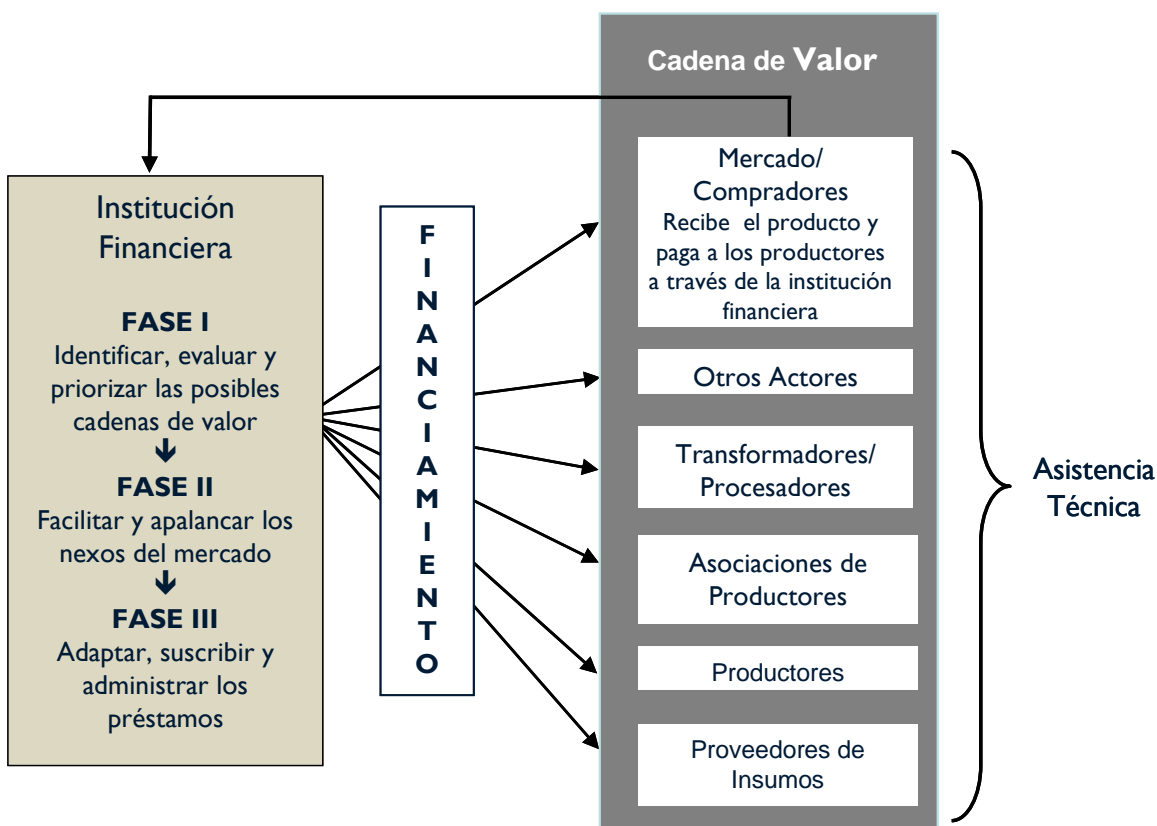
La principal innovación del programa es la creación de una metodología para los préstamos a las cadenas de valor, la cual ayuda a aquellas instituciones financieras reacias a financiar actividades rurales a penetrar exitosamente dicho mercado. La metodología de WOCCU se basa en mejoras prácticas en el análisis de la cadena de valor y está diseñada para capacitar a las instituciones financieras a mitigar los riesgos asociados con el financiamiento rural mediante:

¹ Para mayor información sobre las cadenas de valor, visite SEEP (<http://edexchange/seepnetwork.org>) y USAID microLINKS Enterprise Development and Value Chain Resources, "Value Chain Development Wiki" (www.microLINKS.org/valuechains)

- Una evaluación completa de la viabilidad de las oportunidades de financiamiento,
- Reunir a todos los actores de la cadena de valor con el fin de consolidar los nexos del mercado,
- El diseño de productos de crédito ajustados a las necesidades de financiamiento de los productores-clientes y potenciales clientes y
- La seguridad que el proceso sea beneficioso para todos los actores de la cadena de valor.

Aunque la metodología es fácil de seguir, siempre se requiere de la participación activa del personal de la institución financiera para reunir a los actores de la cadena de valor, brindar apoyo a las relaciones interpersonales para mejorar la cadena, y ayudar a los participantes a conseguir sus metas. Asimismo, dicha metodología requiere de la presencia de proveedores de asistencia técnica que puedan trabajar con los productores para mejorar la producción y así poder cumplir la demanda del mercado.² En la medida de lo posible, WOCCU recomienda que la institución financiera busque la capacitación y asistencia técnica de organizaciones o personas que tengan experiencia en el tema del financiamiento de las cadenas de valor.

Figura I. Metodología de Financiamiento de las Cadenas de Valor del WOCCU en el Perú



La metodología de financiamiento de las cadenas de valor del WOCCU brinda a las cooperativas de ahorro y crédito la capacidad técnica y operacional para dirigir sus recursos hacia el financiamiento rural manteniendo un margen adecuado y mitigando el riesgo de no cumplimiento del pago del préstamo. La metodología consiste en las herramientas para la evaluación de oportunidades, El diseño de productos crediticios y la administración de los préstamos—todas estas herramientas son cruciales para las instituciones financieras rurales que buscan atenuar los riesgos de los préstamos agrícolas, cuando estos no tienen acceso a subsidios, subvención o garantías. El modelo mencionado es adaptable a cualquier tipo de institución financiera. Puede ser aplicado a cadenas de valor no-agrícolas y puede ser utilizado para brindar financiamiento a cualquier actor dentro de la cadena de valor.

² En el Perú, WOCCU y las COOPACs financiaron a aquellas cadenas de valor que habían recibido asistencia técnica de proyectos internacionales subvencionados por donaciones, gobiernos locales y asociaciones de productores.

Resumen Ejecutivo

Este manual está dividido en dos capítulos. El primer capítulo ayuda a los profesionales del área de crédito rural a determinar si el financiamiento de las cadenas de valor es apropiado para determinada institución financiera y su entorno local a través de evaluaciones preliminares. El segundo capítulo detalla la metodología de WOCCU para ofrecer el financiamiento a las cadenas de valor, la cual consta de tres fases:

- Fase I: Identificar, evaluar y priorizar las posibles cadenas de valor
- Fase II: Facilitar y apalancar los nexos del mercado; y
- Fase III: Adaptar, suscribir y administrar los préstamos

Capítulo 1. Trabajo de Campo: Evaluaciones Preliminares

El primer capítulo presenta los primeros pasos que una institución financiera deberá seguir para determinar si el financiamiento de las cadenas de valor es una línea de producto viable para la institución. Estos pasos los lleva a cabo la institución financiera a través de una serie de evaluaciones preliminares para comprender mejor su capacidad para involucrarse en el financiamiento de las cadenas de valor, para identificar las dificultades legales o del entorno que podrían afectar su capacidad para ofrecer los servicios financieros, y para completar las evaluaciones preliminares del mercado para los diferentes productos y las cadenas de valor que están siendo consideradas para recibir el financiamiento.

Para tener éxito, la metodología de financiamiento de las cadenas de valor requiere de una entidad financiera sólida con una infraestructura institucional apropiada, un compromiso claro con el financiamiento rural, un entorno que permita brindar apoyo, y un mercado viable de las actividades de la cadena de valor que sea conveniente para este tipo de productos financieros.

Evaluar la Capacidad de la Institución Financiera

Pregunta clave: ¿Está la institución financiera preparada a nivel organizacional para ofrecer los nuevos productos de financiamiento de las cadenas de valor?

Como primer paso, la institución financiera necesita contestar en forma concluyente las siguientes preguntas:

- ¿Estamos comprometidos y deseamos invertir los recursos necesarios para introducir el financiamiento de cadenas de valor como una nueva línea de productos?
- ¿Tenemos la suficiente capacidad financiera, administrativa y tecnológica para involucrarnos en el financiamiento de la cadena de valor?
- ¿Contamos con, o estamos dispuestos a contratar, el personal necesario para implementar la metodología y ofrecer estos nuevos productos?

Buena Disposición y Compromiso

El financiamiento a cadenas de valor requiere de un alto nivel de recursos financieros y operativos para una exitosa implementación. La institución financiera debe estar realmente comprometida en todo nivel— junta directiva, gerencia y personal—para trabajar en áreas rurales y financiar a pequeños productores. La institución financiera debe también desear invertir en los recursos humanos y financieros necesarios para implementar la metodología. Esto implica el contratar y/o capacitar al personal; cubrir los costos de inicio, tales como los gastos de transporte y logísticos; la evaluación del potencial de diferentes segmentos del mercado; el mercadeo de nuevos productos; y la provisión de fondos suficientes para hacer los préstamos.

Capacidad Administrativa, Financiera y Tecnológica

Además de una buena disposición y compromiso, la institución financiera debe poseer la adecuada solidez financiera y organizacional. La institución debe ser rentable, contar con un capital amplio, tener suficiente liquidez, y tener fuertes procedimientos de evaluación y administración crediticia. La institución deberá también tener estrategias sólidas de cobranzas de préstamos. No se recomienda que se inicie esta iniciativa de crédito en las instituciones financieras con carteras en riesgo mayores a 30 días ($PAR > 30$) por arriba del 8%. La institución financiera debe estar en capacidad de producir oportunamente estados financieros e informes. Las normas y procedimientos administrativos, especialmente con respecto al manejo de la cartera de crédito, deberán estar bien documentados. La entidad financiera deberá tener los procedimientos de control necesarios y los balances correspondientes que aseguren operaciones financieras sólidas.

Personal

Finalmente, la institución financiera deberá contar con personal que esté familiarizado con los nuevos mercados en consideración, y entender el tema de la agricultura lo suficientemente bien como para evaluar el potencial de acceso a crédito de determinadas cadenas de valor dentro del área de influencia de la institución financiera. Los analistas de crédito de cadenas de valor idealmente deberán tener buenas habilidades de evaluación cuantitativa, capacitación técnica en agricultura, y conocimientos básicos de economía y mercadeo. Es igualmente importante que el personal de crédito (i) conozca bien la región donde se trabajará, (ii) esté dispuesto a viajar frecuentemente al campo para visitar tanto a posibles como a actuales clientes, y (iii) sea capaz de construir y mantener relaciones con todos los tipos de actores de la cadena, desde los productores

Compromiso Institucional

La cooperativa *San Martín de Porres* en Tarapoto es un buen ejemplo de compromiso institucional a todo nivel. El gerente de crédito, el gerente de mercadeo, y el gerente financiero—bajo el liderazgo del gerente general—crearon nuevos productos de financiamiento de las cadenas de valor.

Juntos, ellos pudieron acceder al financiamiento subvencionado por el gobierno para asegurar la disponibilidad del capital suficiente. Ellos desarrollaron campañas con materiales promocionales y anuncios de publicidad. Contrataron a personal adicional para poder proporcionar los préstamos oportunos a los clientes. Finalmente, la asistencia de estos gerentes a las reuniones de productores mejoró la credibilidad de la nueva iniciativa.

Campeones de la Cadena de Valor en las COOPACs

En el Perú, cada COOPAC que se unió a WOCCU para implementar la metodología de financiamiento de la cadena de valor tuvo un equipo de por lo menos dos personas con habilidades complementarias entre si que dirigieron el proceso. La primera persona—el gerente general, gerente de crédito o gerente de negocios—tomó el liderazgo en la “venta” de la nueva metodología de financiamiento de la cadena de valor a la junta directiva y a los socios potenciales. Esta persona generalmente no contaba con la experiencia técnica pero tenía influencia y estaba convencida de la importancia de brindar mas apoyo a la agricultura. La segunda persona en el equipo tenía experiencia en las actividades de producción rural. La cual es frecuentemente llamada analista de crédito de cadenas de valor, analista de crédito rural, o asesor, era responsable de la implementación del proceso en el campo y de trabajar con los actores externos de las cadenas de valor. Las acciones fueron muy importantes para el éxito final de la metodología.

hasta los grandes compradores y exportadores.

De acuerdo a la experiencia de WOCCU, esta posición llamada “analista de crédito de cadenas de valor,” es mejor cubierta por personas con experiencia agrícola y conocimiento de la región local, quienes luego son capacitadas en temas y procedimientos bancarios y financieros. Si la institución financiera no cuenta con personal con estas calificaciones, necesitará contratar personal adicional que tenga dichas habilidades para poder implementar la metodología arriba mencionada.

Evaluar el Entorno Viable

Pregunta clave: ¿Existe un entorno que permita la implementación exitosa del financiamiento de cadenas de valor?

Se considera relevante un entorno que apoye el financiamiento de las cadenas de valor. Los aspectos claves de un entorno viable implican el tener un nivel adecuado de seguridad física, la existencia de una infraestructura básica, un sistema legal que permita el cumplimiento de contratos, información confiable y oportuna del mercado, y la disponibilidad de los recursos de asistencia técnica.

Nivel Adecuado de Seguridad Física

Es esencial contar con una seguridad física básica que permita el traslado confiable de personas y bienes así como seguridad en cuanto a la tenencia de tierras, y la administración y/o monitoreo de los préstamos, lo cual dependerá de que el personal tenga un buen conocimiento de la cultura local y que cuente con una información fiable.

Infraestructura Básica

Debido a la orientación comercial es la base de la metodología de financiamiento de las cadenas de valor, la capacidad para transportar bienes y personas a los mercados es indispensable, lo cual requiere de una infraestructura básica de carreteras y transporte, así como la existencia del flujo de información entre los actores. Esta última permite que los principales actores de la cadena de valor (productores y compradores), se comuniquen entre si, así como con la institución financiera, de una manera oportuna y costo-efectiva. La definición de lo que constituye una infraestructura básica adecuada es altamente subjetiva, ya que varía según el área y la cadena de valor. Para algunos productos, un camino de barro y una carreta alquilada pueden ser suficientes, mientras que para otros que requieren refrigeración, tales como la leche, puede requerirse una cadena de refrigeración sofisticada.

Marco Legal Adecuado

Debe existir un marco básico de estructuras legales e institucionales. Como mínimo deberá haber una “cultura contractual” básica. Es importante que las personas e instituciones comprendan, de alguna manera, lo que significa entrar en un convenio obligatorio. Los actores de la cadena de valor deben reconocer que al firmar un contrato, ellos se comprometen a una serie de condiciones que son legalmente ejecutables. Los contratos tienen más credibilidad cuando estos son ejecutables por ley, es decir, dentro del sistema judicial. Sin embargo, los mecanismos sociales y/o informales de ejecución del contrato podrían ser suficientes, cuando los sistemas formales, tales como los juzgados, son menos confiables. Así también, es beneficioso cuando las partes involucradas están motivadas a cumplir con los compromisos contractuales.

Información Confiable del Mercado

Las instituciones financieras necesitan el acceso a información confiable del mercado para evaluar con más precisión los préstamos a cadenas de valor. Sin la información adecuada sobre la demanda del mercado o sobre la capacidad del grupo de productores para cumplir esta demanda, es más difícil y

riesgoso tomar una decisión correcta sobre una operación de crédito. (Una ventaja de la metodología de financiamiento a cadenas de valor es que ésta requiere que las instituciones financieras reúnan la información necesaria al trabajar directamente con todos los actores en esa determinada cadena de valor.). Es importante que las instituciones financieras tengan acceso, a través de las fuentes de información pública y/u otros actores de la cadena de valor, a la siguiente información:

1. una base de datos de compradores de diferentes productos y el volumen del negocio que estos manejan;
2. los proveedores de insumos o maquinaria, así como los precios promedio de los insumos y maquinaria en el mercado; y
3. los requerimientos para cada actor en la cadena de valor, tales como las normas del producto, los requisitos de calidad, el tiempo, los precios promedio, y los métodos de pago.

Servicios de Apoyo (Asistencia Técnica)

En general, los productores deberán tener experiencia con un producto específico y poseer las habilidades técnicas para asegurar el volumen de producción de este, así como el cumplimiento de las especificaciones requeridas. Frecuentemente será necesaria una asistencia técnica externa para ayudar a los productores a cumplir los requisitos del comprador. No es inusual que dicha asistencia técnica provenga de otros actores de la misma cadena de valor. También, la asistencia técnica puede venir de proyectos subvencionados por donaciones o iniciativas subvencionadas por el gobierno.

Criterios Adicionales

Además de los criterios antes mencionados que son necesarios para tener éxito en el financiamiento de cadenas de valor, existen otros criterios que pueden aumentar la eficiencia, mitigar el riesgo y permitir un monitoreo y una evaluación efectiva y oportuna. Los criterios adicionales se deberán basar en el contexto local. Algunos ejemplos de estos son: el acceso a Internet, los sistemas de irrigación, los centros de investigación agrícola, y los burós de crédito.

Realizar Estudios Preliminares del Mercado

Pregunta Clave: ¿Existen suficientes cadenas de valor viables dentro del mercado geográfico de la institución financiera?

Luego de determinar si existe o no un entorno adecuado, la institución financiera debe cerciorarse que existan suficientes cadenas de valor con la fuerza y el tamaño necesarios para garantizar un mercado suficientemente amplio para que los productos que financian a cadenas de valor sean viables. Como regla general, las instituciones financieras se deberán enfocar en las cadenas de valor ubicadas dentro de las áreas geográficas cercanas a sus oficinas o sus agencias, ya que la proximidad de éstas incrementa su familiaridad con la región y los actores locales y también facilita la logística, el monitoreo, y la evaluación de los posibles clientes.

Los estudios de mercado de las posibles cadenas de valor proporcionan a la institución financiera un indicador de la viabilidad de las cadenas de valor locales. Una cadena de valor sólida, es decir, aquella que sea rentable y estable o que se encuentre en crecimiento, tiene mayor potencial como receptora de crédito y como posible cliente. Toda potencial cadena de valor deberá tener un estudio de mercado que incluya la revisión de:

1. las actividades productivas (agrícolas y no agrícolas);
2. el perfil de los productores rurales (por ejemplo, su ubicación, tamaño, nivel técnico, condición socio económica y dependencia del producto principal);

3. la capacidad organizacional del grupo(s) de productores agrícolas;
4. el tamaño y confiabilidad del mercado actual y los compradores finales;
5. la experiencia previa de la población local con respecto a créditos; y
6. la presencia de proveedores de asistencia técnica para la cadena de valor.

Las instituciones financieras no deberán seguir adelante con el financiamiento de la cadena de valor si luego de realizar los estudios de mercado se concluye que dicho mercado solamente cuenta con cadenas de valor pequeñas o frágiles.

Capítulo 2. Metodología de Financiamiento de las Cadenas de Valor

Se podrá comenzar con la implementación de la metodología de financiamiento de las cadenas de valor solo si la institución financiera determina que los pre-requisitos institucionales y de viabilidad del entorno se cumplen y si se determina que existe un mercado para el financiamiento de la cadena de valor. Será necesario designar o contratar a un analista(s) de crédito de cadenas de valor, nombrar un gerente responsable del producto, así como identificar al personal clave (en el área de mercadeo, contabilidad, recursos humanos y tecnología de la información), quienes trabajarán en el desarrollo y la implementación del producto para las cadenas de valor.

Es aconsejable realizar una prueba inicial del producto antes de lanzarlo a gran escala. Asimismo, es importante señalar que independientemente de la escala de implementación, el proceso se mantiene igual:

- Fase I: Identificar, evaluar y priorizar las posibles cadenas de valor;
- Fase II: Facilitar y apalancar los nexos del mercado; y
- Fase III: Adaptar, suscribir y administrar los préstamos.

El riesgo se incrementa enormemente si la institución financiera omite alguna de las fases de este proceso. Los analistas de crédito y sus gerentes deberán ser cuidadosos con el proceso, asegurándose de que se están cumpliendo todas las actividades de cada fase, de tal manera que se incremente la posibilidad de éxito.

Fase I: Identificar, Evaluar y Priorizar las Posibles Cadenas de Valor

Esta fase proporciona a la institución financiera un marco que la guiará para tomar la decisión en cuanto a que cadenas de valor ameritan una atención adicional antes de pasar a la Fase II. Al utilizar la información obtenida durante los estudios preliminares de mercado, la primera labor del analista de cadenas de valor es llevar a cabo una investigación profunda sobre cada una de las cadenas de valor con potencial de mercado. El objetivo es reunir la información suficiente sobre cada cadena de valor para luego calificarlas y clasificarlas, y así poder dar prioridad a aquellas que, basados en la información correspondiente, hayan sido consideradas con mayor potencial para obtener financiamiento.

Paso A: Reunir la Información Necesaria para una Profunda Investigación del Mercado

La matriz en la figura 2 detalla el tipo de información que es necesario obtener para evaluar las cadenas de valor desde la perspectiva financiera. Esta información se incluirá en el desarrollo del primer informe, llamado *Diagnóstico Preliminar de la Cadena de Valor* mencionado en el siguiente paso. Las preguntas específicas que el analista de cadenas de valor trata de contestar a través de esta investigación incluyen:

- ¿Está la cadena de valor vinculada a un mercado viable? Si es así, ¿cuán grande es este mercado y cuántos proveedores u otros participantes están vinculados a este?
- ¿Tienen los productores la capacidad técnica y organizacional para cumplir con la demanda, volumen y estándares de calidad de los diferentes compradores?
- ¿Existen enlaces en la cadena de valor en los cuales el acceso gradual al capital incrementa su valor?
- ¿Existen actores en la cadena de valor que puedan apoyar en forma efectiva a una cadena de valor local si se les proporciona acceso a servicios financieros?
- ¿Existen factores externos que pudieran incrementar el riesgo de otorgar un crédito a una cadena de valor o a un actor específico de una cadena de valor?

La Importancia de Trabajar con Productores Organizados

Es necesario que los productores tengan un nivel mínimo de organización, a fin de lograr los volúmenes requeridos por los compradores, permitir la compra conjunta de insumos a menor costo, y reducir el costo de los préstamos. Además, las asociaciones de productores pueden ayudar a monitorear la producción, proporcionar información sobre aquellos socios que tienen una historia de crédito formal escasa o nula, y reducir el riesgo de no pago, garantizando los préstamos y/o aplicando la presión social para obtener dichos pagos.

Figura 2: Recolección de Datos para el Análisis de Mercado de las Cadenas de Valor

Demanda del mercado	(1) Estimar la demanda actual y futura de los mayores compradores; (2) identificar las especificaciones del mercado final: (¿quiénes son los clientes finales? y ¿cómo están usando el producto?); (3) identificar la oferta actual, y a los proveedores competidores, (locales e internacionales); y (4) estimar el desfase entre la oferta y la demanda, en cuanto a cantidad, tiempo, calidad, etc.
Especificaciones del producto y especificaciones del mercado	Identificar las variedades específicas de los productos; técnicas de cultivo y/o producción; ubicación y distancia a la ciudad/mercado principal; el tiempo que el producto ha sido cultivado en determinada localidad; las especificaciones del comprador para los diferentes niveles de calidad y los precios pagados por nivel de calidad; las épocas de siembra, producción y cosecha; y el acceso y la calidad de la infraestructura hacia los principales mercados.
Actores de la cadena de valor y su historial	Identificar los actores de la cadena de valor, incluyendo los proveedores de insumos, intermediarios, compradores y proveedores de asistencia técnica, entre otros, efectuando un breve análisis de la experiencia de cada actor en la cadena de valor; efectuar una descripción de su rol, sus responsabilidades y su capacidad para cumplir con dicho rol; indicar la ubicación de cada actor y efectuar una comparación con respecto a la competencia; establecer el valor agregado que da a la cadena y su capacidad organizacional; su cultura crediticia e historial de administración financiera; y determinar sus relaciones pre-existentes con actores de la cadena de valor.
Factibilidad financiera	Identificar el precio promedio más bajo del mercado para el producto; los costos de producción por unidad; el rendimiento promedio de la cosecha (analizar escenarios con los rendimientos más bajo, promedio y más alto); los mecanismos de pago; los proveedores formales e informales de servicios financieros, incluyendo plazos y condiciones de los préstamos; y las garantías exigidas.
Otras consideraciones no relacionadas al mercado	Establecer el nivel socio-económico de los productores; el nivel de seguridad (problemas con el tráfico de drogas, terrorismo, o conflictos étnicos); el historial de paternalismo que podría degradar el crédito y la cultura contractual (condonación habitual de préstamos agrícolas y/o donaciones proporcionadas); y el uso del trabajo de menores de edad y/o prácticas ambientales desfavorables.

Al llevar a cabo la investigación de mercado, el analista de cadenas de valor necesitará consultar con una gama de instituciones públicas y privadas, así como usar una combinación de datos primarios y secundarios.

- Los datos primarios incluyen entrevistas con productores y otros actores de la cadena de valor, representantes del gobierno, y empresas industriales y comerciales.
- Los datos secundarios consisten en informes estadísticos y datos recolectados sobre el sector rural y agrícola, productos o mercados específicos (local e internacional). Esta información generalmente viene de organizaciones del sector público (gobiernos nacionales, regionales y locales, así como de programas gubernamentales de desarrollo); de organizaciones del sector privado (cooperativas, sindicatos de trabajadores, vendedores y fabricantes) y/o organizaciones no gubernamentales y proyectos de desarrollo.

En última instancia, un buen análisis dependerá de la precisión de los datos obtenidos en este proceso, sin embargo, podría resultar difícil y podría tomar mucho tiempo. Asimismo, el recopilar datos de calidad, podría ser costoso.

Durante la investigación, el analista deberá contactarse con diferentes actores de la cadena de valor, lo cual le dará una excelente oportunidad para explicar y mercadear que la institución financiera busca involucrarse en el proceso de financiamiento a cadenas de valor, evaluar el interés de los actores de participar en dicho programa; y determinar qué cadenas de valor merecen mayor atención. De no existir bases sólidas de mercado, o si los actores no muestran interés en participar en el proceso, el analista de cadenas de valor no tiene que seguir al siguiente paso.

Formato Sugerido para el Diagnóstico Preliminar de la Cadena de Valor:

1. Introducción
 - Descripción del producto
 - Antecedentes de la cadena de valor
 - Identificación de cada actor de la cadena de valor y sus funciones
2. Bases del Mercado
 - Resumen del potencial del mercado en general
 - Demanda del producto, ya sea doméstica y/o internacional
 - Mercados finales (sostenibilidad, liquidez, consistencia de la demanda)
 - Enlaces en la cadena de valor en los cuales el acceso gradual al capital incrementa su valor
3. Mapa de la estructura actual de la cadena de valor
4. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA)
5. Matriz de puntajes ponderados
6. Posibles oportunidades de financiamiento
7. Recomendaciones y pasos a seguir

Paso B: Evaluar las Cadenas de Valor Individuales

En el siguiente paso, el analista de cadenas de valor deberá preparar el *Informe del Diagnóstico Preliminar* de cada cadena de valor utilizando los ejercicios y herramientas de análisis de cadenas de valor (detallados a continuación), para consolidar y evaluar la información recogida en el primer paso. Dichos informes proporcionan a la institución financiera un marco para evaluar, comparar y priorizar las cadenas de valor. Los ejercicios y herramientas ayudan a la institución financiera a comprender los aspectos más importantes de la cadena—con sus pros y contras—en una forma organizada y cuidadosa. A continuación se detalla una breve descripción de cada herramienta.

1. **Mapa de la Cadena de Valor.** El analista elabora un gráfico (o mapea) de la estructura bajo la cual la cadena de valor funciona al momento del análisis, destacando los actores involucrados, sus roles y el proceso por el cual el producto pasa desde su origen hasta su venta final en los mercados.³ Con esta representación visual de la cadena de valor el personal de la institución financiera podrá identificar

³ Instrucciones y ejemplos de como generar los mapas de la cadena de valor pueden ser encontrados en USAID microLINKS Enterprise Development and Value Chain Resources, "Value Chain Development Wiki," "The Process of Developing a Value Chain Map" (<http://apps.develebridge.net/amap/index.php/Mapping>).

más fácilmente los encadenamientos existentes, las posibles ineficiencias y las potenciales oportunidades de financiamiento dentro de cada cadena de valor.

2. **Análisis FODA.** El análisis FODA se utiliza para detallar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas asociadas con cada cadena de valor.⁴ Al llevar a cabo el análisis FODA, deberán considerarse los siguientes aspectos:
 - Competitividad de la cadena de valor;
 - Capacidad técnica de los productores y habilidad para competir con otros productores, tanto locales como internacionales;
 - Presencia de socios estratégicos, tales como proveedores de insumos, agentes de mercadeo o firmas de procesamiento;
 - Problemas de infraestructura o del entorno de negocios; y
 - Base financiera para involucrarse en el financiamiento de la cadena de valor.
3. **Matriz de Puntajes Ponderados.** La información compilada y analizada hasta este punto sirve como base para generar una *Matriz de Puntajes Ponderados* que permite que la institución financiera cuantifique los resultados de la evaluación y establezca una clasificación para las diferentes cadenas de valor.⁵ Aunque el analista puede utilizar una variedad de enfoques para generar la matriz, el formato de puntajes ponderados le permite agrupar las variables en base a criterios comunes:
 - a. *Lógica basada en el mercado:* Esta mide la relación de la cadena de valor con un mercado fuerte y potencialmente rentable que tenga suficiente demanda para incentivar la producción. Analiza si los productores que están siendo considerados para obtener financiamiento están en capacidad de competir con otros productores, para poder satisfacer adecuadamente toda o parte de la demanda determinada.
 - b. *Habilidad técnica de los productores:* Define y categoriza a los productores según su nivel de habilidades técnicas para comprender y cumplir con las especificaciones de la demanda (tamaño, color, uniformidad, etc.), del mercado y/o la disponibilidad de asistencia técnica para mejorar dichas habilidades.
 - c. *Organización de los productores:* Establece el nivel de organización de los productores, formal o informalmente, y si estos requieren asistencia técnica externa para fortalecer su estructura organizacional.
 - d. *Acceso a los mercados:* Mide en qué condiciones (y hasta qué punto), los productores pueden transportar sus bienes a los compradores y al mercado, así como si existen canales de comunicación confiables entre los compradores, vendedores y otros actores.
 - e. *Factores del entorno:* Determina si brindar apoyo a una cadena de valor específica puede afectar negativamente al entorno local, por ejemplo, incentivar la contratación de menores de edad o

⁴ Un análisis FODA es una herramienta gerencial que permite al usuario evaluar a una organización, producto, estrategia, o plan de acción, basado en sus méritos y deméritos internos, y las condiciones del entorno que podrían ser una amenaza o crear oportunidades de las cuales el gerente pueda beneficiarse. Podemos encontrar un ejemplo en USAID microLINKS Enterprise Development and Value Chain Resources, "Value Chain Development Wiki" (http://apps.develebridge.net/amap/index.php/Phase_2_Tools:_Choices). Podemos encontrar un resumen del análisis FODA en: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>.

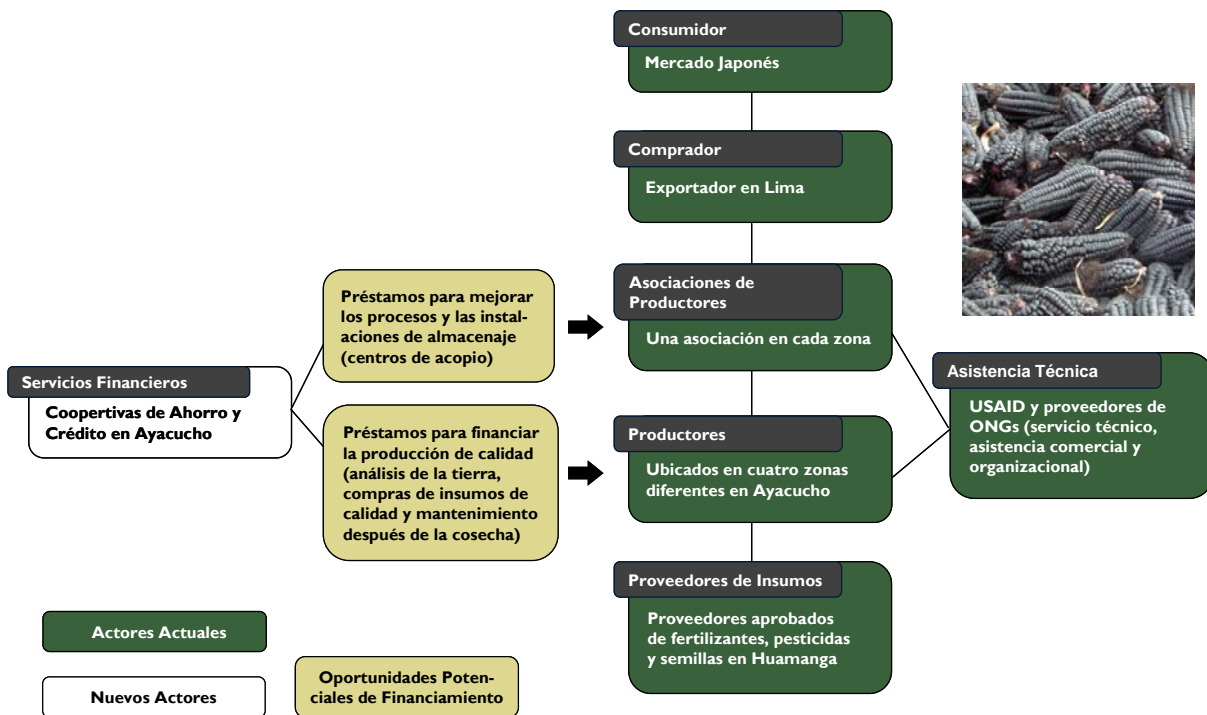
⁵ Las Matrices de Puntajes Ponderados pueden ser usadas para comparar las cadenas de valor, analizando las variables comunes para llegar a un valor numérico total que indique el potencial de la cadena de valor. Podemos encontrar un ejemplo en: Damien van der Heyden et al., 2004, *Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas* [Methodological guide for the analysis of commodity chains], elaborado por SNV, CICDA, e Inter-cooperación (Lima, Peru: Ruralter), 24 (http://pdf2.biblioteca.hegoa.efaber.net/ebook/16823/guia_metodologica_analisis_cadenas_productivas_2004.pdf).

interferir con su desarrollo escolar, incentivar prácticas ambientales desfavorables, o incentivar prácticas o actividades que violen leyes locales o nacionales. También se evaluará si existe un historial de paternalismo que puede dañar el crédito y la cultura contractual.

Identificación de las Posibles Oportunidades de Financiamiento

Al llegar a esta etapa, la institución financiera ya debería tener suficiente información para identificar los puntos, a lo largo de la cadena de valor, donde el financiamiento mejoraría el ingreso de los actores de la cadena de valor—idealmente los pequeños productores—así como donde hay una buena oportunidad de colocación de crédito para la institución financiera. En base al mapa de la cadena de valor preparado al comienzo de la evaluación, el analista agregará nueva información al mismo, identificará a los actores importantes, y priorizará las posibles oportunidades de financiamiento. La Figura 3 muestra un ejemplo de la cadena de valor de maíz morado en una comunidad del Perú.

Figura 3: Posibles oportunidades de financiamiento de la Cadena de Valor del Maíz Morado (la “coronta” de maíz morado con 20% de humedad)



Paso C: Priorizar las Cadenas de Valor

Luego de recoger la información generada por las herramientas anteriores y de completar los Diagnósticos Preliminares para todas las cadenas de valor viables, el analista se reúne con el personal administrativo y con el resto del personal clave para determinar las cadenas de valor que pasarán a la siguiente fase—llevar a cabo talleres con los diferentes actores de las cadenas de valor seleccionadas, los cuales son auspiciado por la institución financiera. A pesar de que, en base de las evaluaciones, algunas cadenas de valor pueden requerir un estudio posterior, la institución financiera deberá comenzar con aquellas que estén mejor organizadas y que presenten mayor potencial como clientes financieros.

Orden de Prioridad de las Cadenas de Valor

La COOPAC San Cristóbal de Huamanga identificó 15 cadenas de valor viables dentro de su región geográfica. Se llevó a cabo una investigación profunda del mercado, y la cooperativa encontró que 11 de las 15 cadenas de valor tenían un potencial de mercado significativo. Luego la COOPAC utilizó los instrumentos de la cadena de valor y los ejercicios para analizar y generar una clasificación de estas 11 cadenas de valor.

Las cinco cadenas de valor que mostraron el mayor potencial de crédito fueron seleccionadas antes que la cooperativa pasara a la Fase II. Luego, en la Fase II, se organizó talleres con todos los actores de cada cadena de valor para luego evaluar su potencial y decidir que cadenas de valor podría financiar la cooperativa.

El número de las cadenas de valor que la institución financiera seleccione para pasar a la siguiente fase dependerá de la capacidad financiera y operativa de esta. Los documentos de análisis de las cadenas de valor que no sean seleccionadas se guardarán para futura referencia. La viabilidad de la cadena de valor será periódicamente reevaluada según evolucionen las condiciones del mercado, lo cual podría hacer que luego algunas cadenas se vuelvan más atractivas. Vale decir que el hecho de haber completado esta fase de la metodología no proporciona una “luz verde” para la colocación de un crédito, pero ayuda a que la institución financiera optimice sus opciones de financiamiento.

Fase II: Facilitar y Apalancar los Nexos del Mercado a través de Talleres para los Actores de la Cadena de Valor

Luego de seleccionar las cadenas de valor que ameriten una mayor investigación, el siguiente paso de la metodología es organizar un “taller para los actores” de cada cadena de valor. La entidad financiera deberá hacer todo el esfuerzo para asegurarse que todos los actores principales de la cadena de valor—identificados durante la primera fase—participen. El taller debe incluir como mínimo a los siguientes participantes:

a) los productores, b) el comprador, c) los proveedores de asistencia técnica, y d) la institución financiera. Además sería de gran beneficio que se incluyan a otros actores en la cadena de valor que estén disponibles, tales como los proveedores de insumos, procesadores, intermediarios, y empresas de transporte o logística.

Los objetivos del taller son: reunir a los diferentes actores para discutir los hallazgos y esclarecer la investigación de la Fase I; trabajar en conjunto y desarrollar las posibles soluciones para incrementar la eficiencia y competitividad de las cadenas de valor, e identificar las diferentes formas en las cuales el financiamiento podría agregar valor. Las metas específicas incluyen:

- identificar problemas a lo largo de la cadena de valor que eviten la concreción de convenios mutuamente beneficiosos para los actores;
- alcanzar compromisos de parte de cada actor para identificar y eliminar las dificultades a lo largo de la cadena de valor;
- generar convenios entre los actores con respecto a pagos, tasas, volúmenes de ventas, volúmenes de producción, calidad del producto y fechas de entrega; y

Beneficios de Reunir a los Actores en las Áreas Rurales

En el Perú, las COOPACs organizaron talleres para los actores en las áreas rurales donde viven y trabajan los productores. Esto cumplió dos propósitos importantes. Primero, el deseo de los compradores de viajar a las reuniones fue un indicador de su compromiso con la cadena de valor. Segundo, las cooperativas notaron que el dicho “ver para creer” se aplica notablemente en el caso de los compradores acostumbrados a trabajar con intermediarios; es decir que, inicialmente los compradores estaban escépticos en cuanto a la capacidad de los pequeños productores, pero a raíz del taller, ahora tienen más confianza. Ir al campo les dio la oportunidad de ver el potencial de los productores y los beneficios de las conexiones directas.

- recolectar los datos de la producción y datos financieros necesarios para diseñar los productos crediticios apropiados.

WOCCU ha encontrado que los talleres incrementan la participación de los actores de la cadena de valor, y ayudan a que las relaciones entre ellos sean más sólidas. En muchos casos, el taller será la primera oportunidad que tienen los pequeños productores—quienes han trabajado principalmente con intermediarios—de tener un contacto directo, cara a cara con los compradores y agentes del mercado. La construcción de estas relaciones así como el apoyo para llegar a un entendimiento entre ellos para beneficio mutuo, es importante para poder crear arreglos financieros sostenibles con base de mercado, que perduren más allá de la etapa actual de producción.

Las actividades presentadas en la siguiente Fase proveen instrucciones para que la institución financiera pueda prepararse para entregar y documentar los resultados del taller.

Preparar los Productos Crediticios Genéricos

Antes de llevar a cabo el taller, la institución financiera deberá diseñar un grupo de productos crediticios genéricos para la cadena de valor, así como los plazos y condiciones de los mismos, basándose en las posibles necesidades de financiamiento de esa cadena identificada durante la Fase I. De esta forma, la institución financiera estará preparada para ofrecer a los diferentes actores de la cadena productos de crédito que cubran las necesidades de financiamiento que surgirán durante el desarrollo del taller.

Los productos crediticios para las cadenas de valor deberán ser suficientemente flexibles para cubrir las necesidades específicas de los productores, los agentes de mercado y los procesadores de los diferentes productos, y al mismo tiempo permita a la institución financiera mantener sus normas de crédito y responder a la realidad del mercado financiero local.⁶ Luego del taller para los actores de la cadena de valor, estos productos crediticios serán adaptados para cumplir con necesidades específicas de cada cadena de valor, utilizando los datos de producción obtenidos durante el taller. Esto se llevara a cabo en la Fase III denominada “*Adaptar, Suscribir y Administrar los Préstamos.*”

Productos de la Cadena de Valor

En el Perú, las COOPACs diseñaron tres productos para el financiamiento de la cadena de valor:

1. préstamos de capital de trabajo para producción y mantenimiento;
2. préstamos de comercialización para asociaciones de productores; y
3. préstamos de activos-fijos para equipo, maquinaria y edificios.

Facilitar el Taller para los Actores de la Cadena de Valor

El analista de cadenas de valor realiza la función de “facilitador” del taller. Con el fin de determinar como y en que punto dentro de la cadena de valor el acceso al financiamiento puede agregar valor, el grupo necesita identificar las dificultades y problemas claves entre el funcionamiento actual y el ideal de la cadena de valor. En base a este análisis, los actores pueden luego sugerir soluciones para resolver los problemas y comprometerse a tomar acciones para resolverlos. El financiamiento efectivo ayuda al éxito de toda la cadena de valor; como resultado, las actividades no financieras mejoran la eficiencia de la cadena y minimizan el riesgo de incumplimiento del préstamo.

El taller proporciona una oportunidad para que todos los participantes se involucren en el proceso de mejorar el funcionamiento de la cadena de valor a través de actividades financieras y no financieras. El facilitador ayudará a que las discusiones sean abiertas y participativas para alentar a todos los participantes a expresar sus opiniones.

⁶ Para cada producto crediticio de la cadena de valor potencial, deberán prepararse políticas de crédito que incluyan: (i) tipo de cliente; (ii) monto; (iii) plazo (iv) tasa de interés; (v) interés de mora; (vi) garantes/garantía; (vii) pago; (viii) amortización; (ix) otros costos; (x) determinación de riesgo; (xi) niveles de aprobación (por montos diferentes); (xii) políticas de reprogramación; (xiii) documentación requerida para la suscripción; y (xiv) documentación requerida para el desembolso del préstamo.

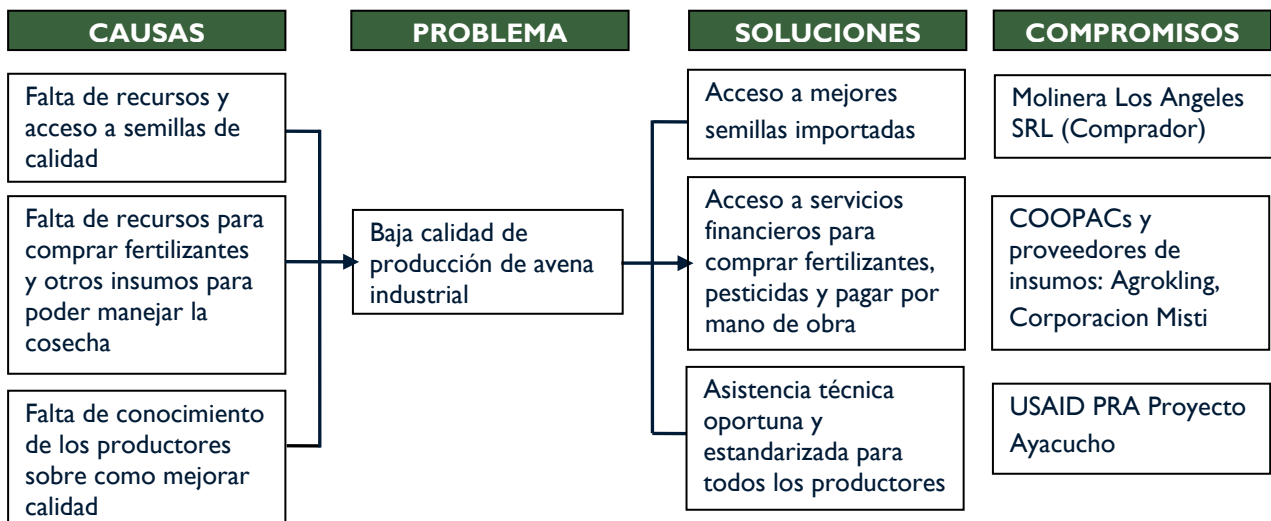
Los ejercicios específicos del taller incluyen:

1. Introducción a la teoría de la cadena de valor y su importancia
2. Presentación del mapa de la cadena de valor creado en la Fase I
3. Solicitar a los participantes que corrijan el mapa de la cadena de valor, mediante:
 - a. Identificación de donde participa cada grupo en la cadena de valor;
 - b. Corrección del proceso (desde el productor al mercado);
 - c. Incorporación y sustracción de acciones y actores dentro de la cadena; y
 - d. Clarificación de los roles (es decir, qué rol tiene cada actor dentro de la cadena de valor)
4. Llevar a cabo una evaluación de las brechas existentes
 - a. Creación de una cadena de valor ideal donde todos los participantes (productores, procesadores, compradores, etc.) cubran sus necesidades;
 - b. Identificación de las brechas existentes entre la cadena de valor actual y la ideal; y
 - c. Sugerencia de acciones prácticas para cubrir dichas brechas.
5. Análisis del problema
 - a. Discusión sobre las causas de las brechas;
 - b. Identificación de posibles soluciones utilizando actividades financieras y no financieras; y
 - c. Identificación de los actores responsables (ver la figura 4).

Luego de completar los ejercicios antes mencionados, cada actor tendrá una lista de problemas y soluciones y se habrá comprometido, así como los otros actores, a resolver los problemas. Esta lista incluirá compromisos de tiempo y/o fechas límite para asegurar que cada actor es responsable ante los otros actores de resolver los problemas.

La Figura 4 proporciona un ejemplo de cómo trabajaron los actores de la cadena de valor para resolver uno de los problemas que fue identificado en una cadena de valor de avena industrial.

Figura 4: Ejemplo de diagrama de la problemática existente



Una vez que los participantes del taller hayan identificado los problemas y las posibles soluciones para sus cadenas de valor, el facilitador deberá presentar el menú de los créditos que podrían cubrir las brechas financieras identificadas anteriormente. El facilitador deberá solicitar la opinión de los participantes sobre dichos productos, animar a los actores a llegar a acuerdos sobre las condiciones en que se podrían

entregar los créditos y obtener la información adicional necesaria para la evaluación del préstamo. Las actividades específicas incluyen:

- Presentar de los productos de crédito potenciales para cubrir las brechas de financiamiento
- Trabajar con los participantes para decidir qué productos financieros son los más apropiados para sus necesidades específicas
- Identificar y convenir los parámetros básicos de las relaciones de negocios entre los actores, en las siguientes áreas:
 - Identificación de la cantidad y calidad del producto;
 - Establecer las condiciones, ubicación y tiempo de entrega; y
 - Definición de opciones de pago y posibles precios base, relacionados con las condiciones del mercado.
- Determinar los plazos y condiciones para los préstamos⁷ tales como
 - Determinación de la documentación requerida de los prestatarios;
 - Especificación de las condiciones de desembolso del préstamo, y
 - Consideración de los términos de pago del préstamo, en el cual, idealmente, el comprador recibe el producto y paga a los productores a través de la institución financiera.
- Recolectar los datos de producción y financieros necesarios para estructurar, evaluar y suscribir los préstamos. Esta información confirma o refuta la información recolectada durante el proceso de evaluación, tal como:
 - Costo de producción y rendimiento esperado por unidad estándar (hectárea, cabeza de ganado, etc.);
 - Precio de mercado esperado para el producto;
 - Flujos de dinero estacionales (incluyendo estación de siembra, cosecha, mantenimiento, otros insumos [mano de obra, fertilizante, semillas], ingreso de la venta [tiempo], y otros gastos y fuentes de ingresos); y
 - Número de productores y rendimiento esperado así como la producción total.

Al dirigir esta discusión, el facilitador debe tener cuidado de no prometer o sugerir que el acceso al préstamo está garantizado o pre-aprobado.

Al final del taller, el facilitador deberá lograr que todos los participantes se comprometan verbalmente a cumplir con sus responsabilidades individuales, las cuales se discutieron previamente en el taller. Por ejemplo, los proveedores de asistencia técnica pueden comprometerse a controlar la producción y proporcionar una guía para asegurar la calidad de la producción. Los grupos de productores pueden comprometerse a pre-clasificar toda la producción antes de entregarla al comprador para asegurar los estándares de calidad, tamaño y color. Los compradores podrían comprometerse a garantizar un precio base para el producto. Adicionalmente, WOCCU recomienda que los compradores y productores convengan en que los pagos se realizarán a través de la institución financiera, como una forma de asegurar el pago del préstamo y reducir el riesgo de moras.

Si los participantes no desean comprometerse a cumplir con las responsabilidades y soluciones detalladas durante el taller, la institución financiera no deberá seguir adelante con el financiamiento de la cadena de valor. En la medida de lo posible, deberán prepararse contratos detallando los compromisos específicos (Fase III) como parte del proceso de suscripción de los préstamos.

⁷ La institución financiera no deberá hacer aun en este punto declaraciones a los solicitantes sobre las tasas de interés. La única información sobre las tasas de interés que pueden ser compartidas en este punto es que la institución financiera trabajará para cerrar el préstamo con la tasa más baja a la que los solicitantes califiquen. Esto es importante porque el análisis crediticio afectará el precio, y es perjudicial generar expectativas que no pueden ser cumplidas.

Documentar los Resultados del Taller

Luego del taller, el analista de cadenas de valor deberá preparar un segundo informe para cada cadena de valor bajo consideración. El *Diagnóstico Final de la Cadena de Valor* deberá incluir un resumen de las discusiones y acuerdos alcanzados durante el taller, así como los datos relevantes cuantitativos y cualitativos necesarios para que la institución financiera decida si el crédito será otorgado a la cadena de valor, en qué cantidad y en qué condiciones.

Esquema general para el *Diagnóstico Final de la Cadena de Valor*:

1. Presentación de la estructura ideal de la cadena de valor
2. Análisis de la problemática y/o “diagrama de decisiones”:
 - a. Problemas y sus orígenes
 - b. Soluciones identificadas
 - c. Partes responsables y sus compromisos
 - d. Determinación detallada de los compromisos adoptados por la institución financiera
3. Principales acuerdos de mercado
 - a. Cantidad y calidad requerida
 - b. Condiciones y fechas para la entrega
4. Elementos fundamentales para los acuerdos y contratos
5. Información básica necesaria para realizar una evaluación crediticia
 - a. Costos de producción esperados
 - b. Rendimiento estimado
 - c. Análisis del número de productores y el área total de producción
 - d. Monto estimado del préstamo
6. Términos y condiciones generales del crédito
7. Presentación del Diamante de Competitividad⁸

Las instituciones financieras utilizarán estos informes para determinar si una cadena de valor deberá seguir a la Fase III, en la cual los productos financieros pueden ser finalizados y los préstamos suscritos y desembolsados.

Fase III: Adaptar, Suscribir y Administrar los Préstamos

En base a la información obtenida y las relaciones establecidas durante el taller de actores de la cadena de valor, la institución financiera está preparada para adaptar, suscribir y administrar los préstamos, dentro de los parámetros de los productos de préstamo generales para cadenas de valor desarrollados en la Fase II. Los pasos específicos empleados en la Fase III son:

- Evaluación del historial crediticio para pre-calificar a los posibles prestatarios
- Análisis del flujo de caja para evaluar la capacidad de pago y ajustar los préstamos a las necesidades reales del cliente
- Establecimiento de los plazos y condiciones del préstamo

⁸ “Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter” puede ser usado como marco para evaluar la posición competitiva y estratégica de una cadena de valor. Para mayor información, visite la página de web: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>) y USAID microLINKS Enterprise Development and Value Chain Resources, “Value Chain Development Wiki” (http://apps.develebridge.net/amap/index.php/Phase_I_Tools_Context#Porter.27s_5_Forces_Analysis).

- Asegurar la firma de contratos con productores, compradores calificados, proveedores de asistencia técnica y otros actores según sea aplicable (proveedores de insumos, procesadores y comercializadores)
- Desembolso de los préstamos con la suscripción de contratos de crédito individuales
- Monitoreo de la producción de los productores en el campo
- Recuperación de pagos del préstamo (capital e intereses) en base a programas de repago

Es importante notar que el hecho de que una cadena de valor haya llegado a esta fase no significa que la institución financiera deberá aprobar y desembolsar automáticamente los préstamos a los actores de la cadena de valor. *La meta de la institución financiera siempre deberá ser realizar préstamos exitosos con el mínimo riesgo de mora.*

Esta sección no es una guía completa para la colocación y administración de préstamos, pues cada institución financiera tiene sus políticas y procedimientos específicos. Más bien, el objetivo es tratar de mostrar los aspectos y procesos detallados del financiamiento de cadenas de valor que podrían diferir de los préstamos tradicionales—principalmente los riesgos asociados con el financiamiento rural y las oportunidades que existen para buscar la información y relaciones dentro de la cadena de valor con el fin de mejorar la calidad del préstamo y la recuperación de este, minimizando los riesgos de mora.

Adicionalmente, la institución financiera debe investigar y revisar a profundidad las implicaciones que tendrá en sus operaciones el brindar nuevos préstamos, especialmente con respecto a los sistemas de información administrativos de la institución (MIS), la administración de liquidez y el mercadeo de los productos destinados a cadenas de valor.

Evaluación del Historial Crediticio

Por lo general en las áreas rurales, no existen sistemas de información de crédito, como una central de riesgos. Sin embargo, la información dentro de la cadena de valor puede ser utilizada para evaluar si vale la pena el crédito aún cuando los pequeños productores tengan un historial crediticio formal limitado o nulo.

Las cadenas de valor existentes a menudo tienen información que es como un sustituto para armar el historial crediticio de un productor rural. Las asociaciones de productores, proveedores de asistencia técnica o compradores pueden tener un record del rendimiento de la producción de productores individuales, un record de seguimiento de la entrega de productos de calidad, o inclusive el pago de créditos en especies tales como insumos agrícolas o servicios de preparación de la tierra. La institución financiera debe estar preparada para evaluar dicha información substituta e identificar la capacidad y la buena voluntad del productor para cumplir con un préstamo.



Préstamo a Múltiples Actores

La COOPAC Santo Cristo de Bagazán proporciona financiamiento de cadena de valor a productores de café y a la asociación de productores. Los préstamos de producción proporcionan a los productores financiamiento para cubrir los costos reales de producción, que resultan en mejor calidad y ganancias. Los préstamos de comercialización a corto plazo proporcionan a la asociación con el capital necesario para comprar más café de los productores, lo cual a su vez, incrementa el poder de convenio de estos con el comprador. Bajo estas condiciones las ganancias del productor de café se han incrementado en un promedio de 53%.

Análisis del Flujo de Caja

El analista—utilizando toda la información obtenida sobre la cadena de valor en las fases anteriores—deberá detallar los potenciales flujos de dinero, ingresos y egresos de cada prestatario, (cantidad y tiempo), durante la campaña productiva. De esta manera, la institución financiera podrá evaluar la capacidad de pago del prestatario y ajustar las cantidades del préstamo así como los programas de desembolso y repago a las necesidades reales del prestatario.

En los productos agrícolas, por ejemplo, los egresos (gastos), pueden incluir la compra de semillas y fertilizante, la preparación de la tierra y mejoras tales como riego o terraplenes, costos de certificación o inspección, y mano de obra estacional. Los ingresos para muchos cultivos a menudo consisten de un pago completo en efectivo cuando se vende la cosecha o el producto—que es una práctica que se da con muchos cultivos tradicionales. En otros casos, los ingresos pueden ser frecuentes (cultivos de estación corta), de manera que podrían reducir el riesgo de la institución financiera y garantizar una tasa de interés más baja para el prestatario.

De acuerdo a la experiencia de WOCCU a nivel mundial, las instituciones financieras deberán tratar de usar todo el flujo de dinero e ingresos domésticos, incluyendo las actividades de no producción relacionadas, cuando se determine la capacidad de pago de un prestatario. Las corrientes de ingresos de las actividades adicionales, tales como trabajo fuera de la granja o ventas de ganado, deberán incluirse en el análisis de flujo de caja. También se deberán incluir los gastos por aquellas mismas actividades lo cual ayuda a mitigar los riesgos de no pago si el negocio principal falla.

Al observar estos flujos de caja, el analista puede determinar:

- el monto del préstamo necesario para cubrir los costos de producción;
- la capacidad que tiene el prestatario para cumplir con el pago;
- los programas de desembolso y pago, que deben estar conectados al programa de producción y a las necesidades de flujo de caja;
- la posible necesidad de un período de gracia antes del primer pago; y
- la cantidad de control o influencia que un productor puede ejercer sobre la cadena de valor en la cual está involucrado(a).

Adicionalmente, el análisis del flujo de caja ayuda a que la institución financiera determine: 1) qué garantías son posibles y necesarias para protegerse adecuadamente contra el no pago, y 2) qué tasas de interés deberá fijar para el préstamo para poder cubrir los costos al mismo tiempo que se le permite al prestatario pagar el préstamo.

El análisis de flujo de caja individual es un elemento crítico para reducir los riesgos financieros asociados con la entrega de préstamos con términos de pago que no son reales y/o con cantidades incorrectas. Al basar los préstamos en las necesidades reales de los actores y su capacidad para pagarlos, la institución financiera tiene más posibilidad de garantizar el pago del préstamo y la rentabilidad de la transacción.

En el caso del Perú, las COOPACs financiaron hasta un máximo de 70% de los costos de producción total de cualquier productor siendo esta una técnica de mitigación de riesgos. Otro método que la institución financiera puede utilizar para mitigar el riesgo es asegurar la administración adecuada de los productos financieros. Los niveles de financiamiento y el desembolso oportuno de capital deberán suplir las necesidades de los actores de la cadena de valor en cada fase del proceso productivo. La liquidez limitada y el manejo deficiente de los desembolsos afectan negativamente a los clientes y reducen el impacto del financiamiento a la cadena de valor. La provisión tardía de préstamos a los productores primarios podría hacer que ellos no puedan sembrar a tiempo. Esto reduciría severamente la producción (rendimiento), bajando el ingreso esperado y limitando la capacidad de pago.

Estableciendo los Términos y Condiciones

Además de evaluar el historial crediticio y estructurar los esquemas básicos de desembolso, así como el pago correspondiente, ambos basados en el flujo de caja, el analista debe determinar la tasa de interés apropiada teniendo especial cuidado y consideración con las garantías, las cuales mitigan el riesgo.

Tasa de Interés

La institución financiera deberá cargar una tasa de interés que se considere suficiente para recuperar todos los costos administrativos y financieros asociados con el financiamiento de la cadena de valor, a fin de asegurar que los productos de préstamo sean sostenibles en el largo plazo. Cuando se calcule la tasa de interés, la institución financiera deberá asegurarse que:

- cubra los costos directos e indirectos asociados con la provisión y administración del préstamo;
- refleje un rendimiento acorde con el riesgo;
- sea competitiva en el mercado local; y
- sea suficientemente atractiva para los productores y que les permita obtener una producción que genere ganancias.

Las tasas de interés a los préstamos a las cadenas de valor posiblemente fluctúen dentro de un rango definido dependiendo de la calidad del crédito, el grado de riesgo de crédito percibido, así como la eficiencia operativa y el rendimiento deseado por una institución financiera.

Garantía Colateral

El propósito principal de la garantía colateral es asegurar el cumplimiento del préstamo en caso de no pago. A pesar de que la garantía colateral es un factor importante, es difícil obtenerlo de los agricultores, ya que poseen pocos activos reales que puedan servir como garantía. Los pequeños productores rara vez tienen los tipos de activos que son requeridos por una institución financiera. Sin embargo, empeñar una garantía colateral tal como transferir mediante escritura una pequeña parcela o ganado es un instrumento psicológico para presionar al prestatario a pagar.

Las garantías personales son también importantes en el financiamiento de la cadena de valor. Una forma interesante de garantía personal es que una asociación de productores rurales sirva como garante para cada socio de la asociación que pide un préstamo. Si la asociación está de acuerdo con fungir como garante, es posible que desee estar involucrada en el proceso de decisión sobre los socios que deben recibir crédito y sobre aquello que los hace elegibles para recibir dicho crédito. La asociación se compromete a cubrir la obligación con la institución financiera y hacer el seguimiento al socio.

Condiciones de Refinanciamiento

La institución financiera deberá establecer por adelantado las políticas específicas para la renegociación de los préstamos agrícolas cuando el resultado es impactado negativamente por el clima o la falla del cultivo debido a factores fuera del control del agricultor. En el caso del Perú, las instituciones financieras sólo permiten el refinanciamiento en el caso de desastres naturales, siempre y cuando exista la constatación que el cliente no tiene otra forma de pagar el crédito.

Contratos de los Actores de la Cadena de Valor

Los compromisos que los actores de la cadena de valor hagan entre ellos y así como con la institución financiera son fundamentales para mitigar el riesgo e incrementar la posibilidad del pago de la deuda. Se recomienda que estos compromisos se formalicen, en la medida de lo posible, haciendo que todos los actores de la cadena de valor firmen contratos legalmente ejecutables, que incluyan:

- El precio base del producto;
- Especificaciones de cantidad, calidad y plazos concretos para el producto que va a ser entregado;

- Un proceso de pago claramente establecido donde el comprador canalice los pagos a los productores mediante la institución financiera;
- Una descripción de todas las actividades no financieras que mejorarán la eficiencia y productividad, tales como asistencia técnica; y
- Las consecuencias del no cumplimiento de los términos del convenio.

Desembolso de los Préstamos

Una vez que el préstamo haya sido aprobado por la institución financiera, a través de su usual proceso de aprobación, el personal respectivo desembolsa el préstamo. Los programas de desembolso, establecidos al inicio de la fase, deberán reflejar las necesidades de dinero del cliente y el ciclo de producción. Si un agricultor requiere dinero dos veces al año—para la época de siembra y para el tiempo de cosecha—la institución financiera deberá desembolsar el préstamo en dos fases distintas. Para los cultivos con estaciones cortas de producción, pueden ser más apropiados los desembolsos variables—utilizando una línea de crédito. Los programas de desembolso adecuados al cultivo en particular y a los productores que están siendo financiados deberán:

- Permitir que el cliente evite acumular interés cuando el dinero no puede ser puesto en uso productivo, bajando así el costo del financiamiento y evitando el endeudamiento innecesario que podría poner en riesgo el pago de la deuda; y
- Ayudar al cliente a manejar el dinero y evitar utilizar el exceso de fondos para otros propósitos, que pondrían en riesgo el rendimiento esperado y, en consecuencia, el ingreso y finalmente el pago del préstamo.

Además del calendario de desembolsos, la institución financiera puede considerar el proporcionar todo o parte del préstamo a través de certificados o pagos directos a los actores principales, antes que al cliente. Esto podría no solamente ayudar a facilitar los descuentos de la compra de insumos a través de las economías de escala (compras al por mayor), sino que también incrementaría la posibilidad de que el dinero del préstamo vaya directamente a la actividad financiada. Muchos clientes podrían ser advertidos de corrupción y/o traficantes y podrían estar renuentes a delegar las compras de insumos a la institución financiera la cual deberá trabajar con el cliente para alcanzar un mecanismo transparente y competitivo para seleccionar a un proveedor de insumos.

Monitoreo de los Préstamos

Como con cualquier préstamo, los préstamos de la cadena de valor requieren de un monitoreo, incluyendo las visitas a los clientes. Debido a las grandes distancias y los altos costos operativos de trabajar con clientes que viven en lugares lejanos, es difícil y costoso que el personal visite a todos y cada uno de los prestatarios regularmente. Por esta razón, se recomienda que el analista de cadenas de valor priorice la interacción con la asociación de productores, con los proveedores de asistencia técnica, con el comprador final, y/u otros actores para poder monitorear la cartera de crédito de la cadena de valor.

Idealmente, el analista o el delegado deberán visitar el área de producción o las comunidades rurales por lo menos una vez al mes, visitando diferentes productores cada vez. Donde exista un gran número de clientes, el analista podrá usar un registro o los datos del sistema de administración para seguir de cerca el monitoreo realizado por los actores. Se pueden escribir notas en el registro sobre los diferentes clientes con diferentes actores de monitoreo. Dicho registro ayuda a verificar que todos los prestatarios sean visitados por lo menos dos veces durante el proceso de producción. Donde quiera que se de dicho monitoreo, el analista o delegado deberá generar un breve informe indicando las circunstancias que podrían poner en peligro el pago del préstamo.

El analista podrá también apalancarse en la garantía social que la asociación u otros productores proporcionen, conociendo que los dichos actores tienen incentivos para ser buenos administradores de su

propio dinero y reputación. Esto puede alentarlos a ser, también, buenos administradores del dinero de la institución financiera.

Recibiendo el Reembolso

En el Perú, una vez que el comprador recibe el producto, todos los pagos se realizan a través de la institución financiera. Dicha institución deduce el pago del préstamo total (capital e intereses) del monto recibido como pago y deposita el remanente en las cuentas de los prestatarios.

Es importante notar que las instituciones financieras pueden ofrecer una variedad de opciones de reembolso a los diferentes prestatarios basados en su flujo de caja específico. Algunas instituciones financieras esperan que los prestatarios hagan un pago único de capital e intereses al vencimiento del préstamo. Otras instituciones financieras ofrecen préstamos con pagos mensuales de interés y amortización mensual de capital. Ciertas instituciones ofrecen préstamos que implican que en los meses iniciales los pagos sean solo de intereses y que se realice el pago del capital inicial una vez que se haya vendido la cosecha.

Hay otros que usan los programas individuales de pago del préstamo con base en el flujo de caja esperado del prestatario, incluyendo todas las fuentes de ingreso domésticas. Los procedimientos específicos de reembolso seguidos se determinan mejor de acuerdo a la familiaridad y comodidad de dar el préstamo a un cliente en particular; esto es, los nuevos clientes tienen más restricciones o programas de reembolso más inflexibles que los clientes más antiguos y conocidos.

Repetición del proceso de Financiamiento de una Cadena de Valor

Luego de financiar por primera vez a una cadena de valor, las instituciones financieras solamente necesitan aplicar nuevamente las actividades de la Fase III en los siguientes préstamos, a menos que existan cambios significativos en la cadena. Los funcionarios de la institución financiera deberán confirmar que existe una demanda en el mercado antes de seguir con un nuevo ciclo de financiamiento. Luego que se completa el primer ciclo del préstamo, la institución financiera deberá retroalimentarse de los actores de la cadena de valor acerca del uso del préstamo con el fin de mejorar el proceso y el producto. La institución financiera puede también descubrir otros actores de la cadena de valor que necesitan financiamiento. Habiendo establecido la viabilidad de la cadena de valor, la institución financiera incrementa las economías de escala mediante el financiamiento a actores adicionales en la misma cadena.

Aprendizaje e Innovación

Una vez que la institución financiera ha implementado sus primeros préstamos a cadenas de valor, deberá continuar aprendiendo e innovando, es decir, que la metodología no deberá permanecer estática. Como se aprecia en este manual, los lineamientos de guía son generales y conservadores, para que ayude a las instituciones financieras a tener éxito en sus primeros intentos en el financiamiento de cadenas de valor. Luego, según la institución financiera vaya obteniendo experiencia, identificará las áreas en las cuales la metodología podría ser más flexible, más eficiente, o más tolerante al riesgo. Por ejemplo, podrían identificarse segmentos en la cadena de valor para financiamiento que requieren de un nuevo diseño del producto de préstamo. La institución financiera tendrá más capacidad para evaluar el riesgo y habiendo obtenido experiencia con la metodología y clientela de la cadena de valor, podrá expandir la cartera de crédito de la cadena de valor y obtener los beneficios subsecuentes.

Conclusiones

La metodología de financiamiento de la cadena de valor desarrollada en el Perú puede ser adaptada a diversos contextos, productos y entornos. Se sugiere que se den las siguientes condiciones:

- Que las instituciones financieras sean fuertes y estén comprometidas a servir al sector rural, a través de oficinas cercanas a los productores;
- Que las cadenas de valor deben ser bien establecidas, sean rentables, y/o que estén creciendo y que tengan un número representativo de productores organizados
- Que los productores tengan acceso a asistencia técnica para mejorar los métodos de producción y así puedan incrementar su productividad y calidad (cumpliendo con los requisitos del comprador);
- Que las regiones donde las cadenas de valor serán financiadas, tengan una infraestructura básica, que incluya caminos y redes telefónicas;
- Que existan sistemas legales que permitan el cumplimiento de los contratos y donde los agricultores tengan algún tipo de documento de propiedad de la tierra (no es necesario un título), que establezca la relación de los productores con la tierra donde se llevará a cabo la producción;
- Que los compradores finales deseen participar activamente en la cadena de valor;
- Que las instituciones financieras tengan los recursos humanos necesarios, o que deseen tener y contratar personal especializado con aptitudes idóneas y conocimiento del área agrícola y que tengan la capacidad para facilitar las relaciones de la cadena; y
- Que las instituciones financieras tengan acceso a datos básicos y confiables del mercado, ya sea a través de recursos públicos o de la interacción con otros actores de la cadena de valor.

En base a las lecciones aprendidas en el Perú, WOCCU ha identificado que el financiamiento exitoso de una cadena de valor incluye los siguientes elementos:

- **Experiencia.** Las instituciones financieras necesitan cerciorarse que la metodología funcione antes de incrementar los créditos. A medida que se den los resultados positivos, las instituciones financieras estarán más dispuestas a brindar nuevas oportunidades de financiamiento a cadenas de valor.
- **Credibilidad del Prestatario.** El mercado determina el éxito o fracaso del financiamiento a cadenas de valor. Las instituciones financieras deberán seleccionar a los compradores que tengan experiencia y buena reputación realizando negocios y trabajar con grupos establecidos de productores.
- **Compromiso Formal.** La conversación abierta sobre el objetivo de cada participante/actor asegurará acuerdos claros. Todos los participantes deberán firmar contratos que incluyan sanciones por el no cumplimiento de sus responsabilidades, a pesar de que esto no garantiza al 100% el cumplimiento correspondiente, si aminora la posibilidad de incumplimiento de parte de cualquier participante.
- **Cumplimiento.** El riesgo se incrementa dramáticamente si la institución financiera omite cualquiera de las tres fases de la metodología. Los analistas de crédito y sus gerentes deberán ser capacitados para comprender la importancia de seguir cada fase para asegurar el éxito a largo plazo.

Al aplicar la metodología de financiamiento a las cadenas de valor, las instituciones financieras pueden mitigar muchos riesgos, reducir los costos de operación, así como proporcionar servicios financieros de calidad y confiables para los productores de pequeña escala y otros actores de la cadena de valor. La sostenibilidad a largo plazo de la metodología dependerá del compromiso continuo de los actores de la cadena de valor y su deseo de participar y mejorar la misma. También se basa en la capacidad de la institución financiera para aprender e innovar continuamente. Como se demostró en el Perú, el

financiamiento de la cadena de valor tiene el potencial de ayudar a que los productores a pequeña escala alcancen acuerdos más confiables y sostenibles. También fomenta que las instituciones financieras entren a mercados nuevos y productivos. Aunque este proceso puede ser beneficioso para todas las partes, es muy importante que la institución financiera lo maneje bien y que cuente con la participación de todos los actores de la cadena de valor para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Fuentes Bibliográficas Adicionales

Fuentes bibliográficas en español

Identificación de las Oportunidades de Mercado y Mercadeo en Cadenas de Valor. Una Guía para Facilitadores del Desarrollo Empresarial Rural. Elaborado por: CATIE de Jason Donovan, agosto del 2006.

(http://cecoeco.catie.ac.cr/descargas/Gu%C3%ADa_identificaci%C3%B3n_oportunidades_mercado.pdf)

Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas. Elaborado para SNV, CICDA e Intercooperación por Damien van der Heyden, Patricia Camacho, Christian Marlin and Magda Salazar González, junio del 2004.

(http://pdf2.biblioteca.hegoa.efaber.net/ebook/16823/guia_metodologica_analisis_cadenas_productivas_2004.pdf)

Una Metodología de Evaluación de Cadenas Agro-Alimenticias para la Identificación de Problemas y Proyectos. Elaborado para IICA por Jerry La Gra, 1993.

(www.fastonline.org/CD3WD_40/INPHO/VLIBRARY/NEW_ELSE/X5405E/ES/X5405S00.HTM)

Metodología de Análisis de Cadenas Productivas con Equidad para la Promoción del Desarrollo Local. Elaborado para SNV por Magda Salazar González y Damien van der Heyden

Fuentes bibliográficas en inglés

WOCCU Technical Guide: Integrated Financing for Value Chains, 2009.

(www.woccu.org/publications/techguides)

An interview with Luis Jimenez and videos produced by Peruvian credit unions, 2009.

(www.woccu.org/microfinance/programs/program?sp=121#_PMS_Multimedia)

Innovations in Financing Value Chains award website

(www.microlinks.org/ev_en.php?ID=24894_201&ID2=DO_TOPIC)

USAID Microreport #155: WOCCU's Value Chain Finance Methodology

(www.microlinks.org/ev_en.php?ID=39236_201&ID2=DO_TOPIC)

A Handbook for Value Chain Research. Prepared for the IDRC by Raphel Kaplinsky and Mike Morris, 2000. (<http://www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf>)

USAID microLINKS Value Chain Wiki initiative (www.microLINKS.org/valuechains)

SEEP (<http://edexchange/seepnetwork.org>)