

LOS RECURSOS FINANCIEROS EN EL MARCO DE LA CADENA DE VALOR

Los “recursos financieros de la cadena de valor” se definen y aplican de muchas formas, se mencionan en innumerables artículos y se analizan en muchísimas conferencias. Este informe está diseñado para aclarar el término para los profesionales, los ejecutores y los donantes respondiendo a cuatro preguntas:

- ¿Qué son los recursos financieros de la cadena de valor?
- ¿Por qué son importantes?
- ¿Cuál es su relevancia para el desarrollo de la cadena de valor?
- ¿Qué prácticas se recomiendan al diseñar intervenciones de recursos financieros de la cadena de valor?

¿QUÉ SON LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA CADENA DE VALOR?

Una definición simple de los recursos de la cadena de valor sería *la financiación que se brinda a una cadena de valor o que esta brinda para aumentar su crecimiento y competitividad*. Ya sea que la financiación de la cadena de valor provenga de

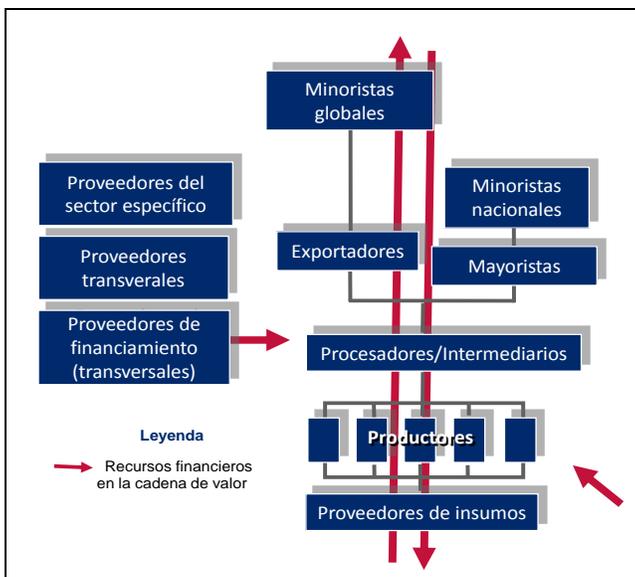
un banco, un comprador o un proveedor de insumos, permite que las empresas operen, realicen transacciones con otras y mejoren. Los recursos financieros de la cadena de valor no son ni un subgrupo independiente de los recursos financieros, con productos únicos o distintivos, ni un nuevo y complejo campo.

Existen diferentes oportunidades que requieren distintos tipos de financiación (o ninguno) y una serie de actores que pueden prestar estos fondos. Como ilustra la figura 1, los recursos financieros de la cadena de valor pueden provenir de diversas entidades que estén dentro o fuera de la cadena de valor. Por ejemplo, pueden provenir de los mismos participantes de la cadena de valor, de bancos o de instituciones de microfinanzas, o de una combinación de fuerzas a través de alianzas estratégicas.

Los recursos financieros de la cadena de valor incluyen una amplia gama de productos. Si bien las empresas pueden autofinanciarse en algunas ocasiones, los productores también reciben créditos comerciales en forma de préstamos en especie de los proveedores de insumos y préstamos de campaña de los compradores. Los compradores no sólo utilizan el crédito para garantizar futuros productos. En programas de productores cautivos, garantizan que los productos cumplan con las normas controlando al agricultor y aportando insumos y crédito de manera efectiva durante el proceso. Para administrar el riesgo, los participantes de la cadena de valor aprovechan sus relaciones comerciales para analizar la capacidad y la voluntad de pago de sus prestatarios. También utilizan las relaciones como una forma de prenda modificada, para que las obligaciones informales o contractuales se cumplan con los futuros productos.

Las instituciones financieras también ofrecen préstamos a corto plazo o de campaña para el capital de trabajo y préstamos de inversión a largo plazo, líneas de crédito, giros en descubierto, cartas de crédito y productos de seguros. Con frecuencia, estas instituciones utilizan tipos

Figura 1. Financiación a través de y a la cadena de valor



de prendas más formales para garantizar sus préstamos, por ejemplo, bienes inmuebles y bienes muebles registrados. Otros acuerdos de financiación de la cadena de valor son los siguientes:

- Los compradores brindan servicios de análisis, garantías o servicios de recaudación para bancos interesados en dar préstamos a los productores afiliados.
- Productos financieros que coordinan los gastos y los pagos con los ciclos de producción para administrar los riesgos de los créditos sin garantía prendaria (por ejemplo, la actividad agrícola por contrato) o con garantía prendaria (por ejemplo, un certificado de mercadería prendada).
- Las instituciones financieras pueden brindar garantías parciales: por ejemplo, la Autoridad de Crédito para el Desarrollo (DCA) de USAID mitiga los riesgos de las entidades crediticias con garantías parciales.
- Las compañías de seguros pueden ayudar a administrar los riesgos de producción de los productores y las entidades crediticias.
- Los intercambios de productos pueden vincular a los futuros compradores y vendedores y así reducir el precio de los productores y los riesgos de comercialización.

¿POR QUÉ LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA CADENA DE VALOR SON IMPORTANTES?

Los recursos financieros de la cadena de valor brindan aportes críticos para aumentar la competitividad de un sector económico, ya que ayudan a una industria a expandirse y competir con mayor efectividad. Por ejemplo, dar oportunidades para mejorar los recursos puede permitir que las empresas ingresen en mercados más lucrativos. La financiación de oportunidades económicas promisorias genera beneficios por toda la cadena. Para desencadenar su potencial, se deben reconocer y explotar los elementos distintivos de una cadena de valor. Los siguientes temas destacan aun más la importancia de los recursos financieros de la cadena de valor.

Tema 1: Lograr más con menos. Dado que hay diferentes estructuras de incentivo, los actores de la cadena de valor pueden dar préstamos a los pequeños productores más fácilmente que las instituciones financieras. Las empresas de una cadena de valor tienen relaciones comerciales preexistentes y, por lo tanto, un mejor conocimiento del riesgo que implica un prestatario o

cliente; el crédito se convierte en una extensión de las transacciones comerciales. El conocimiento de los mercados en los que operan los prestatarios también reduce el riesgo de suspensión de pagos que perciben las empresas y da lugar a transacciones más ágiles.

Tema 2: Llegar a grupos de clientes críticos y “riesgosos”. Los recursos financieros de la cadena de valor llegan a empresas “riesgosas” que pueden desempeñar una función importante dentro de la cadena de valor. Muchas empresas rurales, que a menudo tienen importantes funciones de apoyo en el procesamiento agrícola, son consideradas muy riesgosas por los bancos y otras instituciones financieras. Sin embargo, sin acceso a recursos financieros, estas empresas se ven sofocadas y el sector puede perder oportunidades de competir y crecer.

Tema 3: Replicación y expansión. Los recursos financieros o los acuerdos de préstamo de la cadena de valor que surgen de las relaciones comerciales pueden tener un efecto demostrativo para las instituciones financieras. Las instituciones financieras, que con frecuencia buscan nuevas maneras de diversificar con seguridad su gama de productos, pueden considerar la financiación de la cadena de valor si los márgenes de ganancias se pueden mantener. El aporte de nuevos recursos financieros a una cadena de valor ofrece opciones para hacer préstamos mayores y más a largo plazo a las empresas en crecimiento.

¿CUÁL ES SU RELEVANCIA PARA EL DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR?

El enfoque de la cadena de valor es un enfoque de sistemas de mercado que requiere una comprensión profunda de los mercados finales, la función de la gobernabilidad de la cadena de valor, la importancia de las relaciones, la necesidad de suscitar cambios en el comportamiento de las empresas y hacer hincapié en conferir autoridad al sector privado. Los recursos financieros de la cadena de valor agregan otro elemento importante a esta combinación de características ya que aportan un análisis del acceso al crédito y otros servicios financieros que son críticos para la competitividad.

El enfoque de la cadena de valor busca suscitar cambios en el comportamiento de las empresas que aumenten la competitividad de la cadena y generen riquezas para todas las empresas participantes, lo que contribuye al crecimiento económico y a la reducción de la pobreza. Para los ejecutores del proyecto, esto exige identificar

incentivos que existan dentro de la cadena y que se puedan desarrollar para hacer cambios sostenibles en el comportamiento de las empresas.

Los tres temas anteriores desempeñan una función catalizadora a la hora de crear incentivos que redunden en una cadena de valor más competitiva. Al lograr más con menos, prestar servicio a empresas “riesgosas” y ofrecer ejemplos de replicación y expansión, los recursos financieros de la cadena de valor son fundamentales para que los donantes, los diseñadores y los ejecutores de proyectos de la cadena de valor generen un crecimiento y un cambio sostenibles.

PRÁCTICAS RECOMENDADAS PARA DISEÑAR INTERVENCIONES DE RECURSOS FINANCIEROS DE LA CADENA DE VALOR

Las siguientes son recomendaciones que reflejan las experiencias del campo para diseñar programas de financiación de la cadena de valor:

1. Diseñar intervenciones a partir de un análisis de la cadena de valor. Para que las intervenciones sean efectivas es necesario observar la dinámica de la cadena de valor. Algunas de las medidas recomendadas para realizar esta observación son las siguientes:

- Llevar a cabo un análisis de la cadena de valor que identifique las oportunidades para impulsar el crecimiento y aumentar la competitividad.
- Indicar cuáles son las oportunidades que se ven limitadas por una falta de servicios financieros adecuados.
- Identificar a) las empresas que se beneficiarán con estos servicios y b) las empresas que tienen un incentivo para introducir o ampliar estos servicios; analizar las relaciones que hay entre estos dos grupos.
- Reunir a los actores que tengan *incentivos, conocimientos, competencias* y *recursos* para *brindar* productos y servicios financieros adecuados.

2. Seleccionar a los socios cuidadosamente. Un diseño efectivo supone reunir a los actores adecuados. En situaciones en las que las instituciones financieras formales han mostrado poco o nulo interés en una cadena de valor, la información sobre la industria es crítica para hacer partícipes a los socios adecuados. Comparadas con instituciones financieras convencionales, las empresas de la cadena de valor tienen un acceso más económico a la información sobre los demás participantes de la cadena de

valor, en particular con respecto a la voluntad o la capacidad de los posibles clientes de cumplir con los contratos. A través de sus relaciones comerciales, estas empresas cuentan con ventajas a la hora de lanzar productos oportunos, con menores costos de transacción y con mecanismos rentables para aplicar los contratos. Por otro lado, dado que las instituciones financieras tienen acceso a capitales y sistemas menos personalizados pero más eficientes para realizar seguimientos y controlar grandes cantidades de clientes, ofrecen ventajas a la hora de aumentar la escala y expandir rápidamente el alcance. Como se menciona anteriormente, este acceso ayuda a las empresas a demostrar la factibilidad de otorgar préstamos a prestatarios de cadenas de valor competitivas, lo que a su vez aporta un modelo comercial sólido para que las instituciones financieras comiencen a prestar servicios en nuevos mercados y por lo tanto amplíen los servicios.

3. Reconocer tanto los límites como los beneficios de los recursos financieros de los actores de la cadena de valor. Si bien las ventajas de un enfoque de financiación de la cadena de valor son considerables, la financiación por parte de los participantes de la cadena no es una panacea. Habitualmente se brinda en forma de préstamos a corto plazo. En general, los proveedores de insumos se ven limitados por el hecho de que son financiados por sus proveedores a través de acuerdos de ventas a 30 o 60 días y no tienen medios para extender el crédito durante un período más prolongado sin obtener nuevas formas o fuentes para autofinanciarse.

El desarrollo de relaciones puede ser difícil. Los participantes de la cadena de valor tienden a tener mecanismos poco claros de fijación de precios para sus servicios, en comparación con las instituciones financieras formales. Esto puede limitar su percepción de si están ganando o perdiendo dinero y puede crear expectativas de precios poco realistas para los prestatarios: expectativas que resultan imposibles de satisfacer para las instituciones financieras. Por ejemplo, cuando una institución financiera ingresa en un mercado dominado por créditos comerciales, los productores pueden no estar al tanto del precio efectivo que pagan por su financiación y quizás consideren que las tasas que ofrece la institución son altas, pero una comparación transparente podría demostrar que las tasas son razonables.

Asimismo, el alcance de los actores de la cadena de valor es limitado. Dado que el crédito de los comerciantes y los compradores se deriva más que nada de las relaciones comerciales, es casi imposible lograr el mismo volumen de

negocios que una institución financiera especializada. Por último, puede haber relaciones de explotación, por ejemplo, en el caso de los compradores que controlan el mercado y fijan el precio de sus servicios de manera injusta, o el caso de los productores que venden a los compradores de la competencia y faltan así a los contratos que firmaron con las empresas que los financian.

4. Centrarse en las oportunidades económicas. Los programas que incorporan una orientación de cadena de valor para ampliar los servicios financieros tienen, en primer lugar, un objetivo económico, en lugar de un objetivo puramente financiero. Se centran en oportunidades específicas para que las cadenas de valor mejoren y se expandan. Por lo tanto, un programa de la cadena de valor es, por definición, oportunista y los ejecutores de los proyectos pueden adoptar tácticas oportunistas, como las siguientes:

- **Considerar el capital de inversión.** Un desafío para el crecimiento y el aumento de la competitividad de la cadena de valor es la efectividad de emplear participantes de la cadena para financiar las inversiones. Estos actores, que tienen recursos financieros limitados, se enfrentan a la búsqueda de un equilibrio entre aumentar el volumen de productos que financian y aumentar la competitividad. Como se mencionó anteriormente, a menudo es más fácil para los actores de la cadena de valor aportar capital de trabajo que financiar inversiones a largo plazo. Ciertas oportunidades de mejora requieren capital de inversión y, por lo tanto, es necesario que haya una relación significativa y de largo plazo entre los que operan dentro de la cadena de valor. Un ejemplo único es el de la cadena de valor de lácteos de Costa Rica. Dos Piños, una cooperativa, financió durante cinco años a sus miembros para mejorar las instalaciones de refrigeración de las granjas. Esta financiación permitió que la cooperativa expandiera su mercado y aumentara tanto la cantidad como el precio de sus productos.
- **Trabajar para modificar la percepción o el comportamiento.** Existen casos en que las instituciones financieras son precavidas con las nuevas cadenas de valor dada la información limitada o la preocupación por el riesgo o la falta de prendas. Es costoso evaluar los riesgos de un nuevo mercado, o satisfacer los requisitos prendaarios cuando hay pequeños agricultores u otros prestatarios que carecen

de una titularidad clara de los bienes. Se pueden utilizar garantías para reducir el riesgo de los bancos que ingresan en el mercado. En un caso de Etiopía, las instituciones financieras no deseaban trabajar con las cooperativas hasta que un banco aprovechó un mecanismo de la DCA, que compartió el riesgo de los préstamos a las cooperativas que aportaban adelantos por los productos depositados por sus miembros. Luego de una colaboración exitosa, el banco obtuvo una segunda garantía, pero continuó otorgando préstamos sin ella, ya que los costos de utilización de la garantía excedían el beneficio. La experiencia inicial permitió que el banco modificara su evaluación de la voluntad y la capacidad de las cooperativas para pagar los préstamos.

Si bien es posible que en los programas haya lugar para actividades de capacitación tradicionales, es mejor diseñar intervenciones de la cadena de valor que generen un cambio de comportamiento, no una simple transferencia de información. Por ejemplo, un proyecto financiado por USAID en Malawi trabajó para superar las asimetrías de información de varias cadenas de valor (a través de una distribución amplia de análisis de las cadenas de valor y reuniones de las partes interesadas en talleres y reuniones) y redujo el riesgo percibido aprovechando las garantías de la DCA e incentivando alianzas estratégicas entre las partes interesadas. Por consiguiente, las percepciones de los actores de las cadenas de valor cambiaron y varios bancos comerciales locales comenzaron a buscar activamente prestatarios rurales. Estas intervenciones no brindaron simplemente información o capacitación a los pequeños emprendimientos, sino que incentivaron al sistema a cambiar el modo en que se transmitía la información.

- **Buscar intermediarios o puntos de aprovechamiento.** En muchos casos, es poco realista esperar que los bancos trabajen con grandes cantidades de pequeños actores: los costos de transacción y análisis pueden resultar prohibitivos. Sin embargo, la viabilidad se puede aumentar recurriendo a entidades que puedan llegar a grandes cantidades de personas para prestarles servicio. Las cooperativas de crédito pueden obtener socios promisorios en las iniciativas de recursos financieros de la cadena de valor dados sus vínculos con la comunidad, su fuerte presencia rural y su experiencia de otorgar préstamos a empresas pequeñas o de bajos ingresos. En algunos

casos, se han desarrollado relaciones entre pequeñas instituciones financieras rurales e instituciones más grandes, lo que permitió combinar la trayectoria de las instituciones rurales de llegar a actores pequeños y aislados con el acceso al capital de las instituciones de mayor importancia.

- Del mismo modo, los actores de la cadena de valor pueden desempeñarse como intermediarios efectivos, utilizando redes extensas para reducir los costos de una institución financiera al analizar y prestar servicio a nuevos clientes. La tecnología de la información y la comunicación también puede contribuir a disminuir los costos, ampliar el alcance y combinar servicios financieros y no financieros. Por ejemplo, el modelo *e-Choupal* de India distribuye computadoras para obtener acceso a información de mercado en áreas rurales, lo que aumenta la transparencia y facilita las ventas. Un método de intermediación más sofisticado y completo para una cadena o varias es el intercambio de productos, ya que facilita transacciones financieras y de mercancías de alta eficiencia y tiene la capacidad de dar lugar a entregas a plazo (si el entorno habilitante lo permite). Estos servicios permiten que los productores y los compradores reduzcan los costos de transacción y administren el riesgo de precios.

En resumen, el espectro de recursos financieros de la cadena de valor abarca desde pequeños préstamos de insumos hasta productos crediticios cada vez más complejos. Todos funcionan como motores para aumentar la competitividad y el crecimiento de la cadena de valor. Estas estructuras de financiación de las cadenas de valor pueden ayudar a reducir costos, administrar riesgos y desarrollar confianza, temas que son críticos, no sólo para la cadena de valor sino también para los banqueros y las instituciones financieras, ya que estos evalúan distintos tipos de inversiones lucrativas para el futuro. Los socios más idóneos son aquellos que tienen los incentivos apropiados para desarrollar y prestar servicios financieros necesarios para obtener estas oportunidades económicas. Dada la dinámica de las cadenas de valor, es probable que estos socios cambien, no sólo de un lugar a otro, sino con el tiempo dentro de un mismo lugar.

Envíe comentarios y sugerencias para este informe a Jeanne Downing (jdowning@usaid.gov) y/o Ruth Campbell (rcampbell@acdivoca.org).

REFERENCIAS

Elementos clave del enfoque de la cadena de valor, Informe, USAID, 2007.

The Kenya Capture Fisheries Value Chain: An AMAP-FSKG Value Chain Finance Case Study, USAID microReport#122, 2008.

Dempsey, J. & R. Campbell. *A Value-Chain Approach to Coffee Production: Linking Ethiopian Coffee Producers to International Markets*, ACDI/VOCA, 2006.

Deepening the Microfinance Sector project, Malawi, Chemonics International.

What Works: ITC's E-Choupal and Profitable Rural Transformation, WRI, 2003.

Credit Union Market Integration Program, Peru, World Council of Credit Unions.