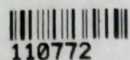


CATIE
ST
MT-94

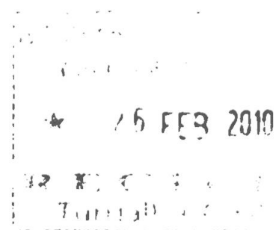


Guía para el Desarrollo de Estrategias de Financiamiento en Cadenas de Valor

Ruth Junkin
José Angulo



Serie Técnica
Manual Técnico No. 94
Colección de Desarrollo
Empresarial Rural No. 4



Guía para el Desarrollo de Estrategias de Financiamiento en Cadenas de Valor

**Ruth Junkin
José Angulo**

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE
Unidad Regional de Asistencia Técnica, RUTA

Turrialba, Costa Rica, 2009

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela. El presupuesto básico del CATIE se nutre de generosas aportaciones anuales de estos miembros.

El trabajo de RUTA es posible gracias a la colaboración y financiación de sus socios y aliados. Recibe sus fondos, principalmente, de gobiernos y agencias de cooperación internacional. Agradece su colaboración al Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, la Agencia Austriaca de Cooperación, el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. RUTA actúa bajo administración de la Oficina de Servicios para Proyectos de Naciones Unidas (UNOPS).

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2009

ISBN 978-9977-57-505-6



332.742

J95 Junkin, Ruth

Guía para el desarrollo de estrategias de financiamiento en cadenas de valor / Ruth Junkin y José Angulo – 1ª ed. – Turrialba, C.R : RUTA ; CATIE, 2009

64 p. – (Serie técnica. Manual técnico / CATIE ; no. 94)

ISBN 978-9977-57-505-6

También como: Colección de Desarrollo Empresarial Rural ; no.4

1. Cadenas de valor – Financiamiento – Estrategias
2. Productores rurales – Empresas pequeñas – Financiamiento I. Angulo, José II. CATIE III. Título IV. Serie.

Créditos

Autores: Ruth Junkin
José Angulo

Edición y diagramación: Oficina de Comunicación, CATIE

Agradecimientos

Los autores agradecemos al Programa de Competitividad y Cadenas de Valor del CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza), a la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) y al Proyecto Cacao Centroamérica del CATIE, por su apoyo financiero y técnico en el desarrollo de esta guía. También agradecemos a los participantes en el curso *Financiamiento de Cadenas de Valor* del Diplomado en Desarrollo Empresarial Rural, realizado en septiembre de 2008, quienes con sus experiencias aportaron importantes insumos que ayudaron a hacer la guía más práctica.

Queremos además dar un agradecimiento especial a Carmen Eugenia Morales de RUTA/FIDA; a Miguel Gómez, Marco Tulio Sierra, Ana Lucía Moreno y Ligia Castro de RUTA; a Oscar Téllez del proyecto FONDEAGRO del MAGFOR/Nicaragua y a Néstor Pérez del proyecto Innovaciones en Cadenas de Valor del CATIE en la zona Trifinio por sus excelentes comentarios durante el proceso de desarrollo de la guía. De igual manera, agradecemos a Patricia Lindo, consultora en género, por su revisión de la guía desde la perspectiva de género.

Índice

I. Introducción.....	7
Propósito central y enfoque de la guía.....	8
¿Quiénes deben usar la guía?.....	9
II. Enfoques y conceptos clave	10
Cadena de valor	10
Escalonamiento en cadenas de valor	10
Sistema financiero.....	10
Fuentes de financiamiento para cadenas de valor agrícolas.....	11
Manejo de riesgo en la cadena de valor agrícola.....	12
Innovación y desarrollo de modelos de financiamiento.....	12
III. Guía metodológica	17
Fase 1. Analizar la cadena.....	20
Mapeo de la cadena y análisis de sus estrategias.....	20
Análisis de los flujos internos de financiamiento.....	26
Análisis del acceso al financiamiento externo por parte de la cadena	26
Fase 2. Analizar intereses y capacidades de los actores.....	28
Diagnosticar intereses y capacidades de los operadores de la cadena.....	31
Diagnosticar intereses y ofertas de los actores financieros externos a la cadena	31
Detallar las barreras al financiamiento	32
Fase 3. Diseño de la estrategia de financiamiento.....	33
Diseño de los mecanismos de innovación financiera alternativos.....	34
Identificación de los aliados y exploración de alianzas potenciales	35
Diseño de la estrategia de financiamiento	36
Fase 4. Implementar y monitorear la estrategia.....	36
Formalización de acuerdos de cooperación.....	37
Diseñar un plan de acción.....	38
Evaluar el proceso de implementación	38
IV. Instrumentos para la facilitación.....	39
1. Guía de entrevista con operadores de la cadena	39
2. Guía para el taller participativo—mapeo de los flujos de financiamiento internos y externos en la cadena	40
3. Guía para el trabajo en grupo con actores clave—análisis de los puntos críticos en los flujos de financiamiento.....	45
4. Guía para entrevistas con operadores de la cadena—diagnóstico de intereses y capacidades	47
5. Guía para entrevistas con actores financieros externos a la cadena— diagnóstico de intereses y oferta actual	50
6. Guía para el trabajo en grupo con actores clave—análisis de las barreras al financiamiento.....	52
7. Análisis del Mecanismo o Innovación Financiera Propuesta	54
8. Selección de contrapartes financieras	56
9. Desarrollo de acuerdos para el mecanismo de financiamiento	58
10. Plan de acción para la ejecución de la estrategia de financiamiento	59
11. Monitoreo y evaluación de la ejecución del plan	61
Bibliografía.....	63

I. Introducción

Las últimas dos décadas han sido testigos de una transformación sin precedentes en los mercados de productos agrícolas y forestales. Dicha transformación responde a cambios profundos en los gustos y preferencias de los consumidores como consecuencia de incrementos en el poder adquisitivo, la creciente globalización en respuesta a los procesos de apertura de los mercados, la incorporación de nuevas facilidades tecnológicas y a una mayor concentración de la actividad minorista por parte de las grandes cadenas globales que controlan los supermercados. Los mayores niveles de conciencia ambiental y social también son factores que profundizan esta transformación.

Los cambios estructurales en los mercados obligan a los diferentes actores a coordinar acciones productivas, comerciales y de financiamiento, a través de lo que se ha denominado la cadena productiva. Dicha coordinación contribuye a la formación de relaciones y alianzas que comienzan con el simple intercambio comercial y luego se transforman en relaciones de cooperación estratégica que pueden terminar conformando verdaderas cadenas de valor. Para los pequeños productores agrícolas y forestales, dichas transformaciones y sus acciones de coordinación son relevantes en tanto mejoren sus aspiraciones para competir y desarrollarse a partir de sus actividades productivas locales.

El acceso al financiamiento es un elemento clave en el desarrollo de cadenas de valor. La búsqueda de una nueva modalidad financiera para llevar recursos al medio rural, en este caso a través del financiamiento de cadenas de valor, obliga a reflexionar acerca de los resultados que históricamente se han obtenido con la aplicación de diferentes modelos implementados. Todavía permanecen en las finanzas rurales resabios de las épocas del crédito dirigido y subsidiado (1950–1980), donde el Estado intervino en la provisión de servicios financieros dirigidos hacia la agricultura, con elevados costos, limitada difusión, una gran cantidad de fracasos y lo que es más preocupante, con el deterioro de la cultura de pago que ha costado mucho erradicar. Las bajas tasas de interés nunca llegaron a los pobres, la cuantiosa inversión estatal se desvió hacia otras actividades¹ y la competencia desde lo público terminó desincentivando a la iniciativa privada y ocasionó una enorme represión en la capacidad institucional y el talento financiero en el medio rural.

El resultado de este período es que el acceso al crédito y a los servicios financieros sigue siendo una limitación en el medio rural. En las últimas dos décadas se han visto avances importantes en tecnologías crediticias y arreglos institucionales a través de la revolución de las microfinanzas, sin embargo, estos esfuerzos muestran un énfasis urbano y dejan a importantes segmentos de mercado sin atender, especialmente a pequeños y medianos emprendimientos rurales, que tampoco logran ser atendidos por la banca comercial. El financiamiento en el medio rural se encuentra altamente concentrado en pocos productos, la infraestructura bancaria es escasa y dispersa, y las instituciones financieras tienen dificultades para entender la agricultura y adecuar sus productos financieros a sus necesidades.

¹ Adams et ál (1990)

Es bajo esta realidad que se requiere del desarrollo de nuevos esquemas alternativos de fondeo.

Abordar el tema del financiamiento rural a través del enfoque de cadenas de valor puede dar nuevas herramientas para solucionar algunos de los cuellos de botella que han persistido cuando se trata de ampliar el acceso a servicios financieros de calidad en poblaciones rurales. Para ello, las organizaciones del medio rural deben de estar en capacidad de comprender y difundir los diferentes esquemas innovadores que se están desarrollando para el financiamiento de cadenas de valor, y sus repercusiones potenciales para la competitividad de las propias cadenas y sus actores directos.

Otro aspecto que ha quedado evidenciado es la necesidad de transformar el importante cúmulo de información sobre las prácticas de financiamiento de cadenas de valor en herramientas que puedan ser usadas por los diferentes actores de las cadenas, directos e indirectos, para mejorar las condiciones de acceso e incrementar los volúmenes de financiamiento disponible hacia la cadena y a lo interno de la misma. Es dentro de este esquema que el Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CeCoEco) del CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) y la Unidad Regional para Asistencia Técnica (RUTA) decidieron colaborar en el desarrollo de una guía práctica para la identificación y desarrollo de estrategias para el financiamiento de cadenas de valor.

Propósito central y enfoque de la guía

La *Guía para el Desarrollo de Estrategias en Financiamiento de Cadenas de Valor* se basa en una revisión exhaustiva de estudios de casos para el financiamiento de cadenas de valor, metodologías de análisis para el desarrollo de cadenas de valor y literatura sobre financiamiento a la agricultura, así como en la experiencia práctica de los autores tanto con empresas asociativas de productores y productoras a pequeña escala como con instituciones financieras del sector formal y semiformal.

El propósito central de la guía es conjuntar todas esas experiencias y consejos prácticos en un instrumento que posibilite la identificación de procesos de innovación en el financiamiento de cadenas de valor y a partir de ahí valorar y desarrollar estrategias para mejorar el acceso al financiamiento, especialmente de aquellas cadenas en donde los productores y productoras rurales en pequeña escala tienen posibilidad de participar. La guía tiene un enfoque en las cadenas de valor basadas en la agricultura, debido a la experiencia de los autores en este sector y a una persistente carencia de opciones de financiamiento innovadoras en el mismo. Sus métodos e instrumentos también servirán para la facilitación de procesos de desarrollo de estrategias financieras para otros sectores.

Adicionalmente, esta guía busca, por medio de los instrumentos que propone, identificar y atender en forma diferenciada las condiciones y necesidades de acceso de las mujeres y sus empresas a servicios financieros, en el marco de las cadenas de valor. Para esto se ha recurrido a la revisión de las herramientas desde un enfoque de género. Esta revisión se

realizó en el marco de la Caja de Herramientas sobre Cadenas de Valor con Enfoque de Género, la cual fue desarrollada por CATIE, GTZ y RUTA.

¿Quiénes deben usar la guía?

Esta guía asume la participación activa de un facilitador que está trabajando con procesos de desarrollo de cadenas de valor, sea desde su función como agente de desarrollo, representante de una entidad gubernamental, funcionario de una institución financiera o asesor o funcionario de una empresa participante de una cadena. La metodología propuesta asume claramente la perspectiva de los operadores de la cadena, analizando sus intereses, capacidades, necesidades y oportunidades de financiamiento. Por ende, las instituciones financieras que utilicen esta guía en la identificación de oportunidades de negocio en cadenas de valor, tendrán que complementar los resultados con proyecciones más detalladas relacionadas con la viabilidad de estas nuevas líneas de trabajo.

Es importante señalar que la aplicación de los métodos e instrumentos de la guía requiere cierto grado de conocimiento de temas financieros y también de procesos comerciales. Se recomienda que si el facilitador del proceso de desarrollo de estrategias no cuenta con estas capacidades, se pida la colaboración de un especialista en temas financieros para ciertos puntos clave en el proceso, con especial énfasis en el diseño del mecanismo de innovación financiera (fase 3, pasos 2 y 3).

La guía también asume que el facilitador está trabajando en forma coordinada con operadores de la cadena que tienen un interés en mejorar sus estrategias de financiamiento. Se sugiere entonces formar una comisión de trabajo para coordinar el proceso de levantamiento y procesamiento de información. Esta información podrá ser validada y socializada a través de eventos participativos.

II. Enfoques y conceptos clave

Antes de entrar en el desarrollo de la propuesta metodológica de la guía, es importante resaltar algunos conceptos centrales que conforman la base de la misma.

Cadena de valor

Una cadena de valor es una red estratégica de empresas que se vinculan para llevar un producto desde su producción primaria hasta el consumidor final. Esta red se basa en la complementariedad y especialización de labores y funciones entre sus integrantes, con el fin de incrementar ventajas competitivas y beneficios mutuos para toda la cadena, generar mayor valor agregado y lograr una distribución más equitativa de los costos, beneficios y riesgos. Para las organizaciones empresariales rurales, el desarrollo de cadenas de valor ofrece posibilidades de reducir costos, compartir riesgos, aumentar beneficios y obtener relaciones comerciales duraderas, así como un mayor acceso a nuevas tecnologías de producción, información, comunicación y lo más relevante desde la perspectiva de esta guía, mejores condiciones de acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

Escalonamiento en cadenas de valor

El proceso de escalonamiento (*upgrading*) se define como la habilidad para responder a nuevas oportunidades de mercado a través de la innovación, con el propósito central de incrementar el valor agregado².

Los planes de escalonamiento que poseen los diferentes actores en una cadena de valor tienen mucha relevancia para el diseño de estrategias de financiamiento, debido a que éstos se traducen en demandas concretas de servicios financieros. La metodología planteada en la guía promueve el análisis de estas estrategias y sus implicaciones, especialmente en el caso de los actores financieros, tanto dentro como fuera de la cadena.

Sistema financiero

El sistema financiero tiene como objetivo central garantizar el adecuado funcionamiento del mercado financiero. En el ámbito formal, el sistema financiero se encarga de normar las funciones y responsabilidades de los diferentes participantes, así como de emitir la normativa que regula los diferentes productos que se ofrecen en el mercado. Al sistema financiero le preocupan naturalmente aspectos como suficiencia patrimonial, nivel de endeudamiento, fuentes de riesgo—en especial las que tienen repercusiones sistémicas—estabilidad, solidez, confianza y solvencia, principalmente.

En el mercado financiero participan una gran cantidad de instituciones, unas del sector formal y otras informales, que proveen una multitud de servicios financieros, incluyendo

² USAID (2006); Pietrobelli y Rabellotti (2006)

captación de ahorros, crédito prendario e hipotecario, pagos y transferencias, descuento de facturas, arrendamiento, inversiones y correduría, seguros, fideicomisos y custodia, banca de inversión, entre otros. Los riesgos en la prestación de dichos servicios son evidentes y de allí el interés y la preocupación de la supervisión, especialmente la de tipo prudencial.

Esta guía se basa en la convicción de que el desarrollo del sistema financiero es de suma importancia para el desarrollo rural en general y para el desarrollo de cadenas de valor en particular. A la vez, reconoce que existen papeles apropiados en el sistema financiero para una variedad de actores, incluyendo participantes directos de la cadena de valor y proveedores de servicios financieros externos a la misma (formales, semiformales e informales). La guía provee herramientas para analizar las ventajas, desventajas e intereses que pueden tener los diferentes actores (internos y externos) en proveer financiamiento a la cadena. Dicho entendimiento es central para el diseño de mecanismos óptimos en el financiamiento de las cadenas de valor.

Fuentes de financiamiento para cadenas de valor agrícolas

A pesar de las limitaciones, los actores en el sector agrícola han buscado mecanismos para financiar sus actividades. En el financiamiento rural han estado presentes amigos y familiares, prestamistas locales, comerciantes y vendedores de insumos, transportistas, mayoristas acopiadores, empresas agroindustriales, distribuidores mayoristas y detallistas, importadores y exportadores, fundamentalmente. Llama la atención que la mayor parte de estos actores son informales en el mercado financiero o del todo su perfil es de naturaleza no financiera. No obstante su papel como proveedores de fondeo es innegable.

Los requerimientos financieros de la nueva agricultura—una agricultura orientada a la demanda, con altos niveles de coordinación y estructuración—son más exigentes en términos de volúmenes y sofisticación que los que demanda la agricultura tradicional. Los procesos de escalonamiento y los mayores volúmenes de operación obligan a que una parte importante de los recursos para el financiamiento de las cadenas de valor agrícolas provengan ya sea de fuentes externas a la cadena o incluso ajenas al medio rural local. Ello no quiere decir que los viejos canales de fondeo van a ser desechados, todo lo contrario. La guía es explícita en la identificación de los actores y sus interrelaciones, así como en cuantificar la magnitud, dirección y naturaleza de las transacciones financieras. De igual forma reconoce que las innovaciones, muchas veces, no provienen de las fuentes formales u “ortodoxas” de financiamiento, sino de los arreglos que otros actores han desarrollado para solventar sus necesidades. También reconoce la importancia de actores del sector formal, sobre todo por su capacidad para inyectar sumas mayores de capital a las que tradicionalmente han tenido acceso las cadenas.

Manejo de riesgo en la cadena de valor agrícola

El financiamiento a la agricultura, como cualquier otra actividad económica o empresarial, involucra riesgos. A lo largo de una cadena de valor coexisten una gran cantidad de riesgos que afectan de manera distinta a los diversos actores participantes. Hay riesgos asociados a múltiples factores (gestión, productividad, clima, enfermedad) y diferentes mecanismos para atenuarlos. El riesgo también podría ser de precio o de mercado y para eso se han creado los contratos; también existen los riesgos de cumplimiento de dichos contratos. Algunos riesgos son más fáciles de manejar con instrumentos de cobertura como los seguros. Las catástrofes o desastres naturales no son asegurables y requieren otro tipo de instrumentos o mecanismos paliativos y consecuentemente de la participación pública.

En el diseño de esta guía se han contemplado esquemas para tratar de evidenciar las relaciones e intereses entre actores a lo largo de la cadena de valor. Es sobre la base de una adecuada comprensión de los riesgos inherentes a la actividad que se construyen los mecanismos e innovaciones para el financiamiento de la cadena.

Innovación y desarrollo de modelos de financiamiento

La guía propuesta se basa también en la convicción de que no existen recetas únicas para el financiamiento de cadenas de valor. Más bien, se trata de procesos de innovación que toman en cuenta circunstancias muy particulares de cada situación. En el caso de financiamiento de cadenas de valor, la definición de modelos o buenas prácticas se vuelve aún más compleja en comparación con el caso del financiamiento tradicional. En este último, se trata principalmente de una relación entre el proveedor de los servicios financieros y su cliente. El proveedor de servicios financieros debe esforzarse por entender las necesidades y capacidades de sus clientes potenciales y de esa manera definir los mejores productos financieros, los que garantizan altos ingresos para la institución y beneficios para sus clientes.

En el caso de financiamiento de cadenas de valor, los servicios pueden provenir de una amplia gama de actores, tanto de socios comerciales dentro de la cadena como de instituciones financieras formales y semiformales, casas comerciales, prestamistas no formales u otros actores. Cada uno de estos actores tiene sus propios intereses y capacidades que deben ser tomados en cuenta a la hora de desarrollar un modelo de financiamiento para una cadena específica. De igual forma, cada país tiene su propio marco regulatorio y legislación financiera que afecta la posibilidad de utilizar unos u otros productos o vehículos financieros y cada cadena tiene su propio perfil de riesgo y flujo de negocio que habrá que tomar en consideración. Por ende, las opciones disponibles para el financiamiento de cadenas de valor varían dependiendo tanto de la propia naturaleza de la cadena como del país de que se trate.

En el Cuadro 1 se ilustran diferentes modalidades de financiamiento de la agricultura. Las primeras mucho más utilizadas por la agricultura tradicional. Conforme se avanza en el cuadro aparecen opciones que se reservan para el fondeo de una agricultura basada en cadenas de valor. El cuadro agrupa los productos financieros en cuatro modalidades diferentes: 1) financiamiento basado en relaciones de confianza y amistad; 2) financiamiento vinculado al producto; 3) mitigadores de riesgo; y 4) otras formas de financiación y capitalización. Para cada uno de los productos se distinguen diferentes variables que pueden resultar de interés para quienes se enfrentan con el reto de elegir entre productos alternativos: origen (fundamento o motivación del producto), intereses (tanto de la parte demandante como oferente), requisitos para su utilización y riesgos inherentes a su uso.

Por su naturaleza, los productos financieros estructurados a partir de relaciones de confianza y amistad son proveídos por el sector informal (amigos, familiares y prestamistas), en la forma de préstamos de corto plazo, operan en un círculo bastante restringido y tienen la particularidad de no generar historial financiero para terceros. Por su baja cuantía no son capaces de financiar los requerimientos de la nueva agricultura basada en un enfoque de cadenas de valor.

La segunda modalidad tiene que ver con esquemas de financiamiento vinculados directamente con el producto agrícola. En esta categoría se agrupan desde productos financieros ampliamente difundidos y utilizados por la agricultura tradicional hasta los adelantos para siembra con compromiso sobre la cosecha, los cuales son suministrados por comerciantes y proveedores de insumos, arreglos un poco más sofisticados y utilizados para el financiamiento de cadenas de valor y la vinculación con actores dominantes o la agricultura por contrato.

Las diferencias fundamentales entre productos se ubican en la gestión y balance de los riesgos asociados a la agricultura. Los productos financieros más primitivos enfrentan los riesgos de precio, cantidad y calidad mediante importantes deducciones en los precios finalmente pagados al productor. Por su parte, los más desarrollados ofrecen al agricultor acceso seguro al mercado a cambio de importantes modificaciones en la forma en que se gestiona la agricultura (nuevas variedades, nuevas formas de cultivo y programación de cosechas y sobre todo un estricto apego a la adopción de las recomendaciones técnicas y respeto a las especificaciones exigidas contractualmente).

Cuadro 1.
Modalidades de financiamiento a la agricultura

Enfoque	Producto	Origen	Interés del demandante	Interés del oferente	Formalización	Riesgos
Confianza y amistad	Préstamo	Falta de historial crediticio y garantías	Acceso, oportunidad y flexibilidad	Ingreso adicional	Acuerdo informal	Costo Repago
	Crédito de comerciantes	Fondo capital de trabajo	Recursos (crédito o adelantos) para siembra y cosecha	Abasto y precio	Acuerdo	Precios por debajo del mercado Incumplimientos (calidad y cantidad)
Financiamiento vinculado al producto	Crédito suplidor insumos	Insumos a crédito	Proveerse de insumos	Cartera de clientes	Acuerdo	Repago Costo insumos
	Crédito para comercialización	Reducir riesgo de transacción	Asegurar venta Asistencia técnica e insumos	Abasto (calidad y cantidad)	Contrato y especificaciones de producto	Costos implícitos Incumplimientos (calidad y cantidad)
	Agricultura por contrato	Manejar el riesgo de la cadena	Reducir riesgo de producción y de mercado	Abasto, cantidad, calidad y precio	Contrato (especificación de producto y compromisos entre varios actores) Supervisión	Entregas reducen los riesgos de incumplimiento Costo supervisión
	Bono prenda (almacena-dora)	Falta de garantía	Avance efectivo	Volumen y calidad	Contrato Inspección Estándares Fideicomiso	Suficientes proveedores Cumplimiento Conocimiento

Enfoque	Producto	Origen	Interés del demandante	Interés del oferente	Formalización	Riesgos
Mitigadores de riesgo	Seguro de cosecha	Cobertura	Minimizar riesgo producción	Minimizar indemnización	Contrato de seguro	Cumplimiento Riesgo moral
	Futuros y coberturas	Cobertura	Reducir el riesgo de precio	Ganar en la compra y venta de contratos	Contratos estandarizados	Desconocimiento Desarrollo institucional
Otras formas de financiamiento y capitalización	Factoreo	Capital de trabajo	Adelanto efectivo	Volumen Clientela Margen	Endoso facturas	Aceptación facturas Repago Desarrollo Institucional
	Operaciones estructuradas	Mayor fondeo externo al agro	Liquidez a activo inmovilizado	Posicionamiento en el mercado Vinculación con grandes actores externos a la cadena	Contratos Inspección Fideicomiso Acuerdos	Cumplimiento Riesgo de fraude Administración del inventario Desarrollo institucional
	Inversión directa y capital de riesgo	Realizar inversiones de capital y escalamiento	Financiar la expansión Mayor cuota de mercado	Rentabilidad de la inversión con riesgo controlado	Apertura del capital social	Diluye el control Riesgo empresarial

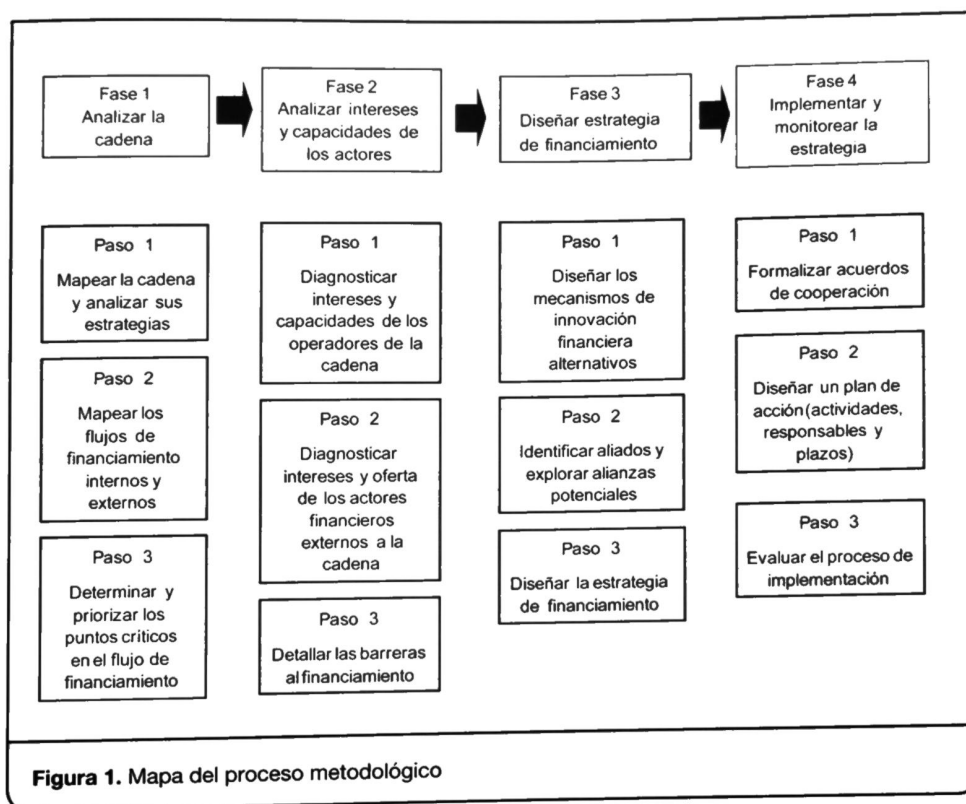
Fuente: Elaboración propia con base en Miller (2007).

La tercera modalidad de productos financieros está orientada a la mitigación de riesgos. En lugar de proveer financiamiento directo para la agricultura, su función primordial tiene que ver con evitar que los ingresos esperados del ciclo agrícola sufran como consecuencia de riesgos no gestionados adecuadamente, por falta de seguros de cosechas o caídas en los precios de mercado por la no utilización de vehículos financieros ampliamente difundidos en mercados de mayor desarrollo relativo (futuros, opciones).

Finalmente se presenta una modalidad donde se agrupan productos financieros relativamente sofisticados cuya lógica se fundamenta en el desarrollo de una infraestructura institucional que permite desde el factoreo y las operaciones estructuradas, que posibilitan el fondeo en el mercado de capitales, hasta el financiamiento de mediano y largo plazo, a través de esquemas de coparticipación en el capital de los agronegocios (inversión directa y esquemas de capital de riesgo, principalmente de algunas agencias de cooperación). Es relevante señalar que los esquemas que se presentan en esta última categoría resultan complejos no sólo por la gran cantidad de actores involucrados, sino también por las exigencias en cuanto al grado de desarrollo del marco jurídico e institucional.

III. Guía metodológica

En este capítulo se propone un proceso metodológico para la identificación y desarrollo de estrategias para el financiamiento de las cadenas de valor. El método consta de cuatro fases que parten del análisis de la cadena y pasan por el análisis de los intereses y capacidades de los actores, el diseño de la estrategia de financiamiento y terminan finalmente con la implementación y monitoreo de la estrategia. Para cada una de las fases se brinda primero un resumen de su orientación o enfoque y luego se incorporan consejos prácticos que deberían ayudar al facilitador y a la comisión de trabajo en la implementación de cada uno de los pasos y actividades, logrando productos concretos.



Dado que muchos de los usuarios de esta guía estarán desde antes inmersos en procesos para el fortalecimiento de sus respectivas cadenas de valor, es muy probable que cuenten con piezas de la información previamente desarrolladas y que pueden servir para los propósitos del proceso metodológico aquí propuesto. En estos casos, se debe ajustar la metodología para no repetir pasos ya recorridos.

Cuadro 2. Resumen del proceso metodológico				
Etapas	Instrumentos	Personas involucradas	Tiempo-actividad	Ajustes Potenciales
Fase 1: Analizar la cadena				
Paso 1. Mapear la cadena y analizar sus estrategias	Instrumento 1. Guía de entrevista con operadores de la cadena	Facilitador, Comisión de Trabajo Facilitador, Comisión de Trabajo y representantes de otros actores clave de la cadena	Dos semanas (entrevistas y preparación) Un día (taller)	Se puede juntar estas actividades, cubriendo los tres puntos en un solo taller multiactor. si ya se tiene instituciones financieras interesadas Si ya está inmerso en un proceso de desarrollo de la cadena, no duplique los pasos ya cubiertos previamente. Socialice y avance.
Paso 2. Mapear los flujos de financiamiento internos y externos	Instrumento 2. Guía para el taller participativo Mapeo de los Flujos de Financiamiento en la Cadena	Facilitador, Comisión de Trabajo y representantes de otros actores clave de la cadena	Un día (taller)	
Paso 3. Determinar los puntos críticos en el flujo de financiamiento	Instrumento 3. Guía para el trabajo en grupo con actores clave (análisis de los puntos críticos en los flujos de financiamiento)	Facilitador, Comisión de Trabajo y representantes de otros actores clave de la cadena Comisión de Trabajo	Medio día (taller) Una semana (complementar información cuantitativa)	
Fase 2. Analizar intereses y capacidades de los actores				
Paso 1. Diagnosticar intereses y capacidades de los actores de la cadena	Instrumento 4. Guía para entrevistas con operadores de la cadena (diagnóstico de intereses y capacidades)	Facilitador, Comisión de Trabajo	Dos semanas (entrevistas y grupos focales)	Estos ejercicios se pueden hacer en talleres en vez de entrevistas individuales con los diferentes actores. El potencial dependerá del nivel de confianza entre los actores.
Paso 2. Diagnosticar intereses y oferta de los actores financieros externos a la cadena	Instrumento 5. Guía para entrevistas con actores financieros externos a la cadena (diagnóstico de intereses y oferta actual)	Facilitador y Comisión de Trabajo	Tres días (entrevistas)	
Paso 3. Detallar las barreras al financiamiento	Instrumento 6. Guía para el trabajo en grupo con actores clave (análisis de barreras al financiamiento)	Facilitador y Comisión de Trabajo Facilitador, Comisión de Trabajo y representantes de otros actores clave de la cadena	Dos semanas entrevistas y preparación Medio día (taller)	

Etapa	Instrumentos	Personas involucradas	Tiempo-actividad	Ajustes Potenciales
Fase 3. Diseñar estrategia de financiamiento				
Paso 1. Diseñar los mecanismos de innovación financiera alternativos	Instrumento 7. Análisis del mecanismo o innovación financiera (propuesta)	Facilitador y Comisión de Trabajo (apoyo de experto en servicios financieros)	Medio día (taller)	
Paso 2. Identificar aliados y explorar alianzas potenciales	Instrumento 8. Criterios para la selección de la contraparte financiera	Facilitador y Comisión de Trabajo	Dos horas (taller)	Se puede realizar este proceso a través de mesas de negociación con actores de la cadena e instituciones financieras
Paso 3. Diseñar la estrategia de financiamiento		Facilitador y Comisión de Trabajo (se puede ampliar comisión con nuevos actores que entran al proceso)	Tiempo de redacción	
Fase 4. Implementar y monitorear la estrategia				
Paso 1. Formalizar acuerdos de cooperación	Instrumento 9. Desarrollo de acuerdos para el mecanismo de financiamiento	Facilitador y Comisión de Trabajo	Período varía de acuerdo a intereses de los actores (sesiones de negociación)	Este paso puede juntarse con la fase 3 si existe un ambiente favorable para la formación de alianzas
Paso 2. Diseñar un plan de acción	Instrumento 10. Plan de acción para la ejecución de la estrategia de financiamiento	Facilitador, Comisión de Trabajo y nuevos aliados	Un día (taller)	
Paso 3. Evaluar el proceso de implementación	Instrumento 11. Monitoreo y evaluación de la ejecución del plan	Representantes clave de aliados en el mecanismo	Un día por mes al inicio y un día por trimestre posteriormente	

Fase 1. Analizar la cadena

El análisis de cadenas de valor permite al facilitador y a los actores clave involucrados en un proceso de innovación de mecanismos de financiamiento desarrollar un profundo entendimiento de los procesos y relaciones inherentes a la cadena, así como identificar las áreas que requieren fortalecimiento.

Específicamente, el análisis de cadenas de valor permite lo siguiente:

- Identificar a los actores clave en la cadena de valor
- Entender las reglas de juego en las relaciones comerciales entre actores clave
- Identificar las opciones viables para el fortalecimiento de la cadena de valor y el rol de los diferentes actores específicos dentro de ella
- Construir una propuesta concertada entre los actores clave para el fortalecimiento de la cadena, con una visión sistémica de competitividad
- Definir el flujo de financiamiento existente tanto interno como desde afuera de la cadena
- Identificar las principales barreras al flujo de financiamiento y capitalización que limitan el óptimo funcionamiento de la cadena

En algunos casos, los usuarios de esta guía contarán de antemano con estudios e información documental acerca de la cadena en la cual van a trabajar. En estos casos, deben realizar un especial esfuerzo para identificar cuál información les puede ser útil, cuál les puede faltar y cuál necesita ser complementada. No es necesario duplicar esfuerzos previamente desarrollados ni recrear información ya generada.

Mapeo de la cadena y análisis de sus estrategias

El análisis de cadenas de valor generalmente inicia con el mapeo. Existen varias metodologías para realizar dicho mapeo. En esta guía, usamos una versión adaptada de la metodología Value Links de la GTZ³ por su claridad de procedimientos y capacidad de visualización. El mapeo básico sugerido en la guía se basa en seis áreas de análisis que se abordan secuencialmente:

- a. Definición del producto final
- b. Establecimiento de la secuencia de funciones
- c. Establecimiento de la secuencia de operadores
- d. Determinación de canales
- e. Cuantificación de la información en el mapa
- f. Mapeo de los prestadores de servicios a la cadena
- g. Identificación de las estrategias de escalonamiento en la cadena

³ GTZ (2007)

Consejos prácticos

Antes de iniciar un trabajo directo con los actores de una cadena, se recomienda recopilar la información documental disponible sobre la misma. En algunos casos existirán estudios de la cadena ya desarrollados, aunque estos no estén en el formato que exige un ejercicio de mapeo. En otros casos, existirán mapeos en otros formatos o esfuerzos incompletos. También se puede conjuntar información general del sector o de actores específicos de cadena. Con esta información, el facilitador puede estructurar un primer borrador del mapeo de la cadena.

Con un mapeo preliminar de la cadena, el facilitador puede iniciar una serie de entrevistas con los operadores de la cadena para complementar la información. Algunas de estas entrevistas se pueden realizar en grupo y otras serán individuales. Por ejemplo, en el caso de los productores primarios se pueden realizar entrevistas a través de grupos focales. Las entrevistas utilizando grupos focales también serían una opción en el caso de las empresas asociativas. Para los intermediarios y comerciantes, todo parece indicar que funciona mejor la entrevista directa.

Ver Instrumento 1 en la sección IV: Guía de Entrevista con Operadores de la Cadena

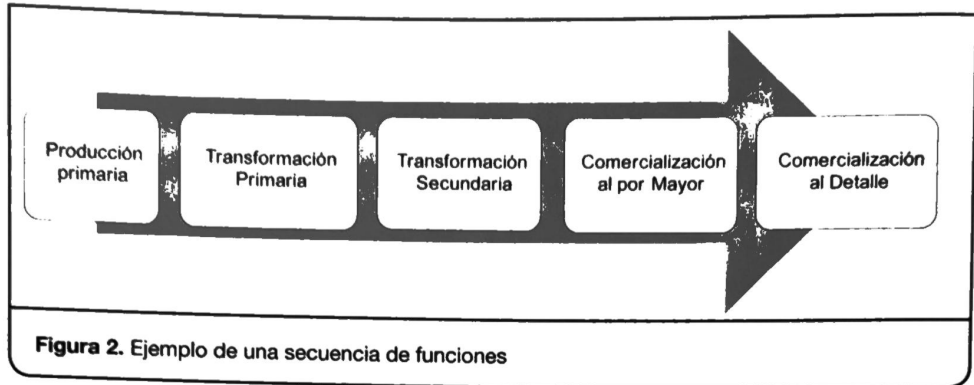
a. Definición del producto final

Una cadena de valor competitiva tiene una clara orientación hacia la demanda. Todos los esfuerzos de coordinación entre los operadores de la cadena tienen el fin de asegurar que los procesos productivos, de empaque y etiquetado y de comercialización resulten en un producto que llene las expectativas del consumidor final en una forma eficiente y que genere beneficios atractivos a los diferentes operadores. En este sentido, para el análisis y desarrollo de la cadena, es clave entender a cuál producto final se está apuntando (muchas veces dicho producto final constituye una aspiración o una especie de escalonamiento al cual un grupo organizado pretende acceder). El mapeo de la cadena, entonces, empieza con definir el producto final con el cual se está trabajando (no olvidar enfatizar tanto en los atributos tangibles como intangibles).

b. Establecimiento de la secuencia de funciones

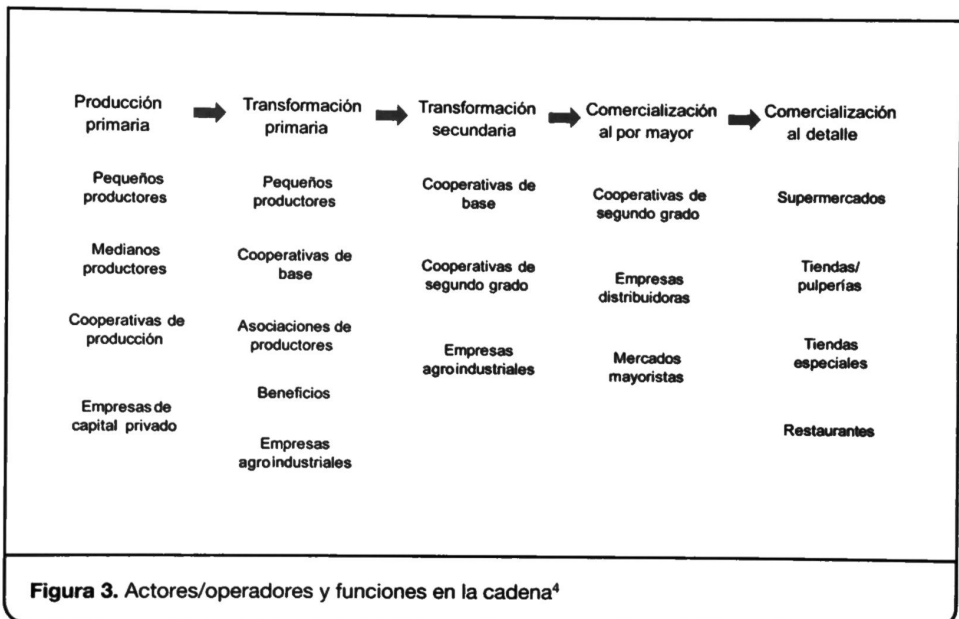
Una vez que se ha definido el producto final de la cadena que va a ser mapeada, se debe establecer la secuencia de funciones que implica hacer llegar el producto desde sus primeras etapas de gestación y transformación hasta el consumidor final. En forma general, este proceso inicia con la producción primaria, pasando por procesos de transformación primaria y secundaria, y terminando con comercialización al por mayor y al detalle. La Figura 2 da un ejemplo de una secuencia de funciones de una cadena. Sin embargo, es importante señalar que no todas las cadenas son iguales. Algunas, tendrán menos esla-

bones y otros más, dependiendo de las diferentes etapas de agregación de valor entre la producción primaria y el producto final.



c. Establecimiento de la secuencia de operadores

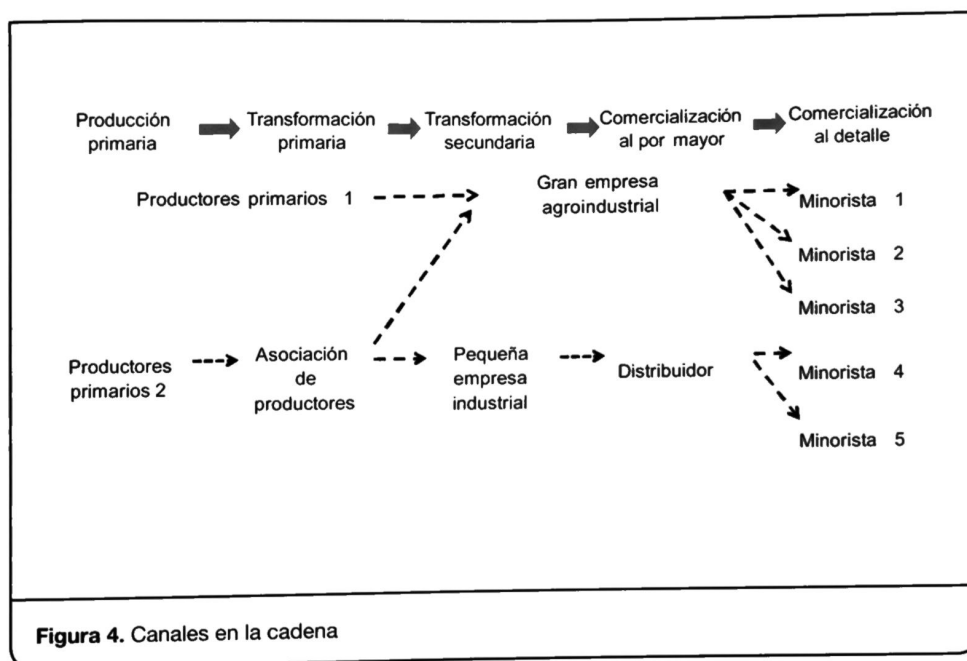
Los operadores de la cadena son las personas físicas o jurídicas que se encargan de ejecutar las diferentes funciones en la cadena. Para ser un operador de la cadena, se debe tener el control o la propiedad del producto en algún eslabón de la misma. En este sentido, no se incluyen los proveedores de servicios hacia la cadena, o los actores que interactúan con la cadena sin tener propiedad del producto. Los operadores de las cadenas pueden ser variados. La Figura 3 muestra algunos actores potenciales que típicamente fungen como operadores en las cadenas de productos agroalimentarios o forestales.



⁴ En la Figura 3 se muestra que hay operadores que realizan múltiples funciones dentro de una misma cadena. Al representar esto en un mapa, se usaría una sola caja representativa de las funciones que realiza dicho operador, aunque es claro que esta caja se extendería sobre varias de las funciones.

d. Determinación de canales

Una vez definidos los operadores de la cadena, se debe hacer un esfuerzo para definir cómo el producto fluye entre operadores y cómo éstos se relacionan. El flujo de la Figura 4 representa los canales potenciales de una relación basada en el enfoque de cadenas de valor. En la metodología Value Links de GTZ, las líneas entre los diferentes operadores tienen una forma diferente de acuerdo con el tipo de relación existente entre ellos. Por ejemplo, la relación puede estar formalizada a través de un contrato, o algún otro arreglo que garantiza estabilidad en la relación contractual. En estos casos, se conecta con una línea continua. Para los casos en los cuales la relación no es formal se usa una línea discontinua.



e. Cuantificación de la información en el mapa

Con los canales mapeados, se puede proceder a especificar información cuantitativa relevante en el mapa. Esta información puede tomar muchas formas, incluyendo el detalle de lo siguiente:

- Número de productores y productoras
- Número de asociados/as de las diferentes empresas o asociaciones de productores y productoras
- Cantidad de producción primaria
- Volumen de producto transformado y comercializado en los diferentes canales

- Precio pagado en los diferentes eslabones de la cadena
- Rentabilidad de los diferentes eslabones (si es posible)

Es probable que al inicio no se cuente con toda esta información. Sin embargo, la idea es compilar toda la información posible. La información cuantitativa será utilizada posteriormente en el desarrollo de las potenciales innovaciones financieras y en la negociación de alianzas para el financiamiento de la cadena.

f. Mapeo de los prestadores de servicios a la cadena

Además de los operadores de la cadena, es importante entender el entorno en el cual la cadena opera y específicamente las relaciones que se establecen con los proveedores de servicios hacia la cadena. Los proveedores de servicios pueden ser tanto operativos como de apoyo. Los servicios operativos son claves para el funcionamiento de la cadena, pero no son brindados por operadores de la cadena directamente, sino que se subcontratan. Proveedores de servicios de transporte o almacenaje, por ejemplo, son claves para el funcionamiento de algunas cadenas, y por ende, se considerarían proveedores de servicios operativos. Por otro lado, existen proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros que tienen un papel menos directo en el funcionamiento de la cadena. Estos servicios de apoyo hacia la cadena pueden resultar de suma importancia para que los diferentes operadores logren desarrollar un nivel de competitividad adecuado, pero a la vez, no son imprescindibles para garantizar el flujo del producto de un operador a otro. Los

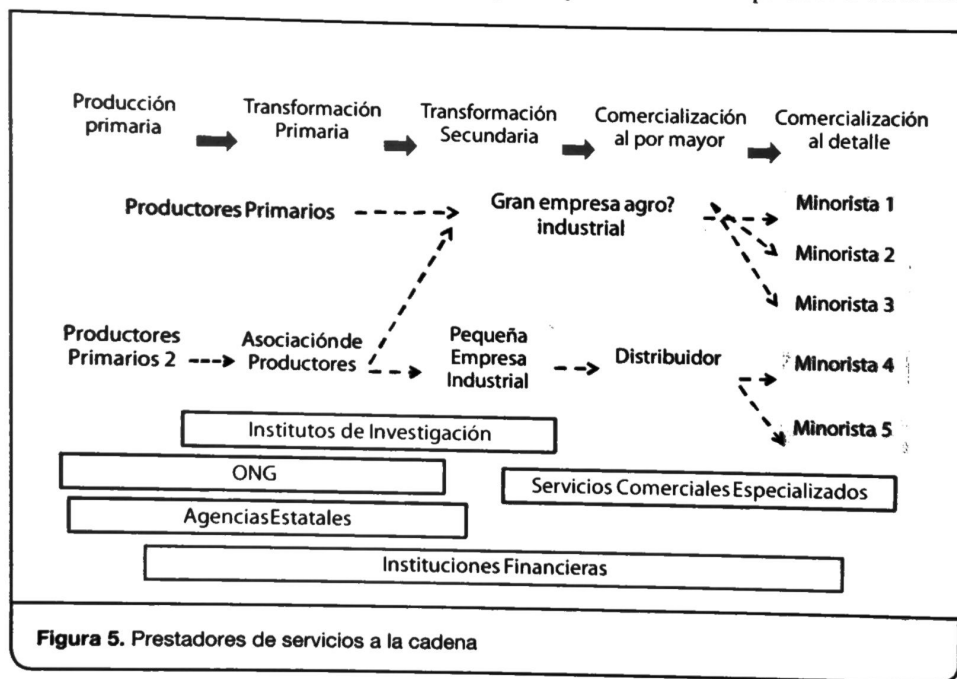


Figura 5. Prestadores de servicios a la cadena

- Precio pagado en los diferentes eslabones de la cadena
- Rentabilidad de los diferentes eslabones (si es posible)

Es probable que al inicio no se cuente con toda esta información. Sin embargo, la idea es compilar toda la información posible. La información cuantitativa será utilizada posteriormente en el desarrollo de las potenciales innovaciones financieras y en la negociación de alianzas para el financiamiento de la cadena.

f. Mapeo de los prestadores de servicios a la cadena

Además de los operadores de la cadena, es importante entender el entorno en el cual la cadena opera y específicamente las relaciones que se establecen con los proveedores de servicios hacia la cadena. Los proveedores de servicios pueden ser tanto operativos como de apoyo. Los servicios operativos son claves para el funcionamiento de la cadena, pero no son brindados por operadores de la cadena directamente, sino que se subcontratan. Proveedores de servicios de transporte o almacenaje, por ejemplo, son claves para el funcionamiento de algunas cadenas, y por ende, se considerarían proveedores de servicios operativos. Por otro lado, existen proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros que tienen un papel menos directo en el funcionamiento de la cadena. Estos servicios de apoyo hacia la cadena pueden resultar de suma importancia para que los diferentes operadores logren desarrollar un nivel de competitividad adecuado, pero a la vez, no son imprescindibles para garantizar el flujo del producto de un operador a otro. Los

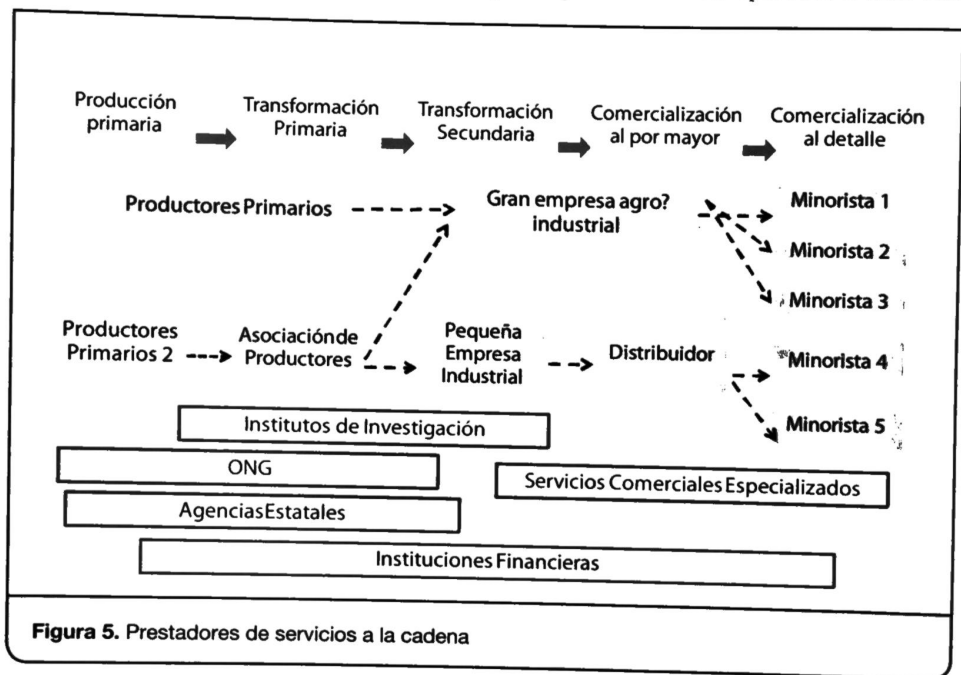


Figura 5. Prestadores de servicios a la cadena

proveedores de servicios operativos se mapean directamente debajo de los operadores de la cadena, guardando concordancia con los eslabones relacionados. Algunos proveedores potenciales de servicios de apoyo se incorporan como en el siguiente nivel del mapa, tal y se ilustra en la Figura 5.

g. Identificación de las estrategias de escalonamiento en la cadena

Además del mapeo de la cadena, para el desarrollo de modelos de financiamiento, es clave entender las estrategias de escalonamiento de los diferentes operadores, las cuales pueden representar demandas específicas de fondeo. Para cadenas que están participando en un proceso de fortalecimiento, la identificación de oportunidades de escalonamiento es una tarea clave y se espera que éstas hayan sido identificadas de antemano. En otros casos, dichas oportunidades podrían estar menos definidas. Si esta fuera la situación, sería ideal desarrollar un poco más el análisis de las oportunidades de escalonamiento. Existen metodologías para apoyar en el proceso, y en esta guía se recomienda el módulo 3 del manual de Value Links de la GTZ⁵. De igual forma, la guía *Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas* del CIAT ofrece lineamientos para identificar y desarrollar oportunidades para el escalonamiento⁶.

Mapeo de los flujos internos y externos de financiamiento en la cadena

Con el mapeo básico de la cadena en mano, el facilitador puede ayudar a los actores clave a mapear los flujos de financiamiento, tanto los que se producen entre actores internos de la cadena como los que provienen de actores externos. El financiamiento en las cadenas de valor puede fluir a lo interno de la cadena, entre diferentes operadores, y/o desde afuera de la cadena a un operador específico (proveniente de proveedores de servicios financieros, casas comerciales y otros) y desde éste al resto de la cadena.

Consejos prácticos

Para complementar y profundizar la información generada en el primer paso, el facilitador puede convocar a los actores clave que participan en la cadena a un taller. Generalmente, estos talleres se realizarán con la participación de los operadores que han estado coordinando esfuerzos para mejorar la competitividad de la cadena. De igual forma, se incluyen otros actores que tienen interés actual o potencial en apoyar la competitividad de la cadena. Estos actores pueden incluir proveedores de servicios técnicos, empresariales y técnicos, al igual que representantes de instituciones de gobiernos locales que tienen el objetivo de apoyar este tipo de iniciativas. El mapeo de flujos de financiamiento también se puede incluir en el proceso inicial de mapeo de la cadena.

Ver instrumento 2 en la sección IV: Guía para el taller participativo mapeo de los flujos de financiamiento en la cadena

⁵ GTZ (2007)

⁶ Lundy et ál (2001)

Análisis de los flujos internos de financiamiento

Mientras el flujo de producto tiende a viajar en una sola dirección, el flujo de financiamiento interno puede viajar en diferentes direcciones. Por ejemplo, cuando un productor primario entrega su producto a un supermercado para que éste le pague dentro de 15 días, el productor, en esencia, está financiando al supermercado por 15 días. Por otro lado, cuando un importador del mercado de comercio justo provee un adelanto sobre un contrato a futuro a una asociación de productores, el financiamiento viaja en la otra dirección. Luego éste se disemina hacia los pequeños productores asociados.

El mapeo de los flujos de financiamiento ayudará a contestar preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles costos están implícitos en las actividades de la cadena? ¿Cuál actor de la cadena se responsabiliza por cada uno de estos costos?
- ¿Cómo son las formas de pago en cada una de las transacciones entre los operadores de la cadena?
- ¿En qué momento se dan las transferencias financieras entre los operadores? ¿Qué relación tiene esto con las transferencias de productos?
- ¿De qué volumen son las transacciones financieras?
- ¿Cuáles son las condiciones de las transferencias financieras entre los operadores?

Análisis del acceso al financiamiento externo por parte de la cadena

El financiamiento externo a la cadena es suplido por los proveedores de servicios financieros mientras que los demás servicios complementarios son suplidos por otro tipo de operadores de la cadena. Generalmente en el sector rural se encuentra un mercado financiero bastante segmentado y con vacíos en la provisión de servicios financieros formales en ciertos segmentos de la cadena. Mientras que unos eslabones de la cadena son atendidos por una gama de proveedores financieros, otros no son atendidos del todo. Las fases de producción primaria tienen grandes dificultades para acceder al financiamiento de mediano y largo plazo. Lo mismo ocurre con los emprendimientos productivos que resultan grandes para ser objeto de atención por parte de las microfinancieras y no tienen el tamaño suficiente como para interesar a la banca comercial.

Los proveedores de servicios financieros pueden ser muy variados y se deben desglosar por eslabón. Hasta donde la información lo permita, también, se deben documentar las condiciones de los diferentes servicios ofrecidos a los operadores de la cadena. Estos insumos ayudarán en el paso 3 para identificar los puntos críticos en el flujo de financiamiento de la cadena y también para identificar posibles aliados para la implementación de mecanismos de innovación en la fase 3. Al analizar el acceso a servicios financieros externos a la cadena, se intenta dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles actores externos proveen servicios financieros a la cadena? ¿Cómo son estos servicios, en qué condiciones se suplen y hacia cuáles eslabones son canalizados?
- ¿Cuáles actores externos proveen servicios complementarios a los servicios financieros directos? ¿Cómo son estos servicios y con cuáles eslabones tienen relación?

Determinar y priorizar los puntos críticos para el flujo adecuado de financiamiento

El paso final de esta fase consiste en determinar los puntos críticos en el flujo de financiamiento, tanto interno y como externo a la cadena y asignar un nivel de priorización a cada uno. En este paso, se busca responder preguntas como las siguientes:

- ¿Es oportuno el financiamiento en la cadena? ¿Los montos de financiamiento son adecuados a las necesidades? Si no, ¿en cuáles puntos falla y cómo?
- ¿Dónde están los cuellos de botella en el flujo de financiamiento a lo largo de la cadena?
- ¿En cuáles momentos queda uno u otro actor con insuficiencia de fondeo?
- ¿Cómo afectan estas situaciones a la eficiencia, consolidación y competitividad de la cadena?
- ¿Cuáles estrategias de escalonamiento podrían requerir nuevos flujos de financiamiento a lo interno de la cadena o desde afuera de la misma?
- ¿Cuáles son los volúmenes de los flujos financieros requeridos y cuáles los vacíos existentes?

Consejos prácticos

Los puntos críticos en el flujo de financiamiento pueden ser determinados en el mismo taller participativo del paso 2, o se puede guardar el ejercicio para otro taller. La decisión sobre cómo manejar estos tiempos dependerá del grado de avance alcanzado en el análisis de la cadena y en la construcción de los consensos, antes de iniciar con opciones de financiamiento.

Ver instrumento 3 en la sección IV: Guía para el trabajo en grupo con actores clave—análisis y priorización de los puntos críticos en los flujos de financiamiento

Instrumentos de la fase

- Instrumento 1: Guía de Entrevista con Operadores de la Cadena**
- Instrumento 2: Guía para el Taller Participativo Mapeo de los Flujos de Financiamiento en la Cadena**
- Instrumento 3: Guía para el Trabajo en Grupo con Actores Clave— Análisis y Priorización de los Puntos Críticos en los Flujos de Financiamiento**

Fase 2. Analizar intereses y capacidades de los actores

Para diseñar mecanismos de innovación financiera en cadenas de valor, hay que entender los intereses y capacidades de los diferentes actores que podrían formar parte de la solución financiera. Cada actor en la cadena tiene intereses—a veces muy puntuales—que pretende lograr al relacionarse con sus aliados en la cadena. Estos intereses pueden tener implicaciones directas o indirectas sobre el diseño de un mecanismo de financiamiento en la cadena. De igual forma, los actores externos a la cadena también tienen intereses particulares acerca de lo que pretenden lograr al relacionarse con la cadena. El Cuadro 3 muestra algunos de los intereses típicos que manifiestan los diferentes tipos de actores que participan en las cadenas de valor.

Tipo de actor	Intereses en la cadena	Implicaciones para el modelo de financiamiento
Proveedores de insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar su cuota en el mercado • Recibir pagos oportunos por sus créditos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer crédito ayuda a captar y retener clientela
Productores	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar capacidad productiva • Obtener mejores precios • Recibir pagos oportunos • Garantizar estabilidad de precios • Minimizar riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan oportunidad y precio en servicios financieros • Buscan minimizar costos de transacción • Prefieren no arriesgarse • Pueden existir oportunidades para productos financieros que les ayudan a manejar riesgos
Acopiadores y comercializadores	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la provisión oportuna de producto • Garantizar la calidad del abasto • Pagar precios razonables por el producto • Generar beneficios para sus asociados (a veces) 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer crédito asegura el inventario • Se requiere capital líquido para el acopio • Puede existir interés en alianzas financieras que benefician a asociados • Puede desarrollar servicios financieros respaldados en inventarios
Procesadores	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la provisión oportuna de materia prima • Garantizar calidad de la materia prima • Pagar precios razonables por la materia prima • Garantizar el mayor uso posible de su capacidad productiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer crédito puede ayudar a garantizar entrega de materia prima • Puede requerir crédito para expandir su capacidad de procesamiento

Tipo de actor	Intereses en la cadena	Implicaciones para el modelo de financiamiento
Exportadores, importadores, mayoristas, distribuidores, minoristas y detallistas	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la provisión oportuna de productos • Garantizar la calidad de productos • Pagar precios razonables para los productos • Mejorar sus capacidades de cobro y pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer crédito puede ayudar a garantizar la relación con el cliente • Proveer crédito puede ayudar con la calidad de los productos • Servicios financieros a menores costos pueden permitir precios razonables
Proveedores financieros externos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la base de negocio • Mejorar el manejo de riesgos • Cumplir con mandatos sociales (a veces) 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por entender la cadena • Deseo de innovar con nuevos productos financieros • Mejores prácticas para la gestión de riesgos • Mayor volumen de financiamiento

Además de los intereses de los diferentes actores, hay que entender también sus capacidades. Para asumir funciones o responsabilidades dentro de una estrategia de financiamiento, cada actor debe contar con las capacidades adecuadas para responder ante las exigencias del papel que está asumiendo. El Cuadro 4 ilustra las capacidades necesarias para diferentes tipos de actores cuando funcionan como usuarios de servicios financieros y como proveedores de estos servicios.

Tipo de actor	Como usuario de servicios financieros	Como proveedor de servicios financieros
Proveedores de insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad de su negocio • Historial de pago • Participación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema contable y financiero • Sistemas de manejo de cuentas por cobrar • Nivel de capitalización, liquidez • Relación con sistema financiero
Productores	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad de su actividad productiva • Historial crediticio • Estabilidad de las relaciones con el mercado • Garantías • Cultura financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño y valor de la producción propia • Magnitud y costo de la producción propia y las compras por concesión y/o crédito • Poder de negociación frente a suplidores

Tipo de actor	Como usuario de servicios financieros	Como proveedor de servicios financieros
Asociaciones/ cooperativas de productores	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad local • Rentabilidad de su actividad comercial • Estabilidad de su actividad comercial y sus relaciones con el mercado • Historial crediticio • Capacidad gerencial • Documentación y sistemas financieros/contables • Naturaleza jurídica • Garantías 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de convocatoria • Transparencia • Sistemas contables y financieros • Sistemas de manejo de cuentas por cobrar y/o cartera • Relación con sistema financiero • Nivel de capitalización y/o acceso a fuentes financieras • Magnitud de cobros y pagos • Vinculaciones con actores locales • Tecnología en servicios financieros
Acopiadores, comercializadores, procesadores , exportadores , importadores	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad de su actividad comercial • Estabilidad de su actividad comercial y relaciones con el mercado • Historial crediticio • Capacidad gerencial • Documentación y sistemas financieros/contables • Naturaleza jurídica • Garantías 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de acopio y/o comercialización • Sistemas contables y financieros • Sistemas de manejo de cuentas por cobrar • Nivel de capitalización • Magnitud de cobros y pagos • Relación con sistema financiero
Proveedores financieros externos a la cadena	<ul style="list-style-type: none"> • A algunos proveedores financieros locales les interesa desarrollar capacidades para ser tomados en cuenta por otros proveedores financieros más grandes, muchas veces regionales, nacionales o internacionales. • En estos casos interesa el tamaño y calidad de la cartera • La experiencia y vinculación local • La capacidad gerencial • La infraestructura local 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la cadena a financiar • Nivel de capitalización y/o acceso a fuentes financieras • Vinculaciones con actores locales y externos • Sistemas financieros/contables • Sistemas de manejo de cartera • Tecnología en servicios financieros • Capacidad para diseño de nuevos productos financieros

Diagnosticar intereses y capacidades de los operadores de la cadena

Con la información básica de la cadena y la descripción de los puntos críticos en el flujo de financiamiento, se inicia un estudio pormenorizado acerca de los intereses y capacidades de los operadores de la cadena en relación con el tema del acceso al financiamiento. A la vez es necesario entender los intereses que tienen los actores al participar en cadenas de valor y las implicaciones potenciales de estos intereses sobre mecanismos de financiamiento. Como se indica arriba, también es necesario conocer las capacidades de los diferentes actores para proveer o utilizar servicios financieros. Cualquier mecanismo de innovación de financiamiento tendrá que tomar en cuenta estas capacidades, si pretende constituirse en una opción viable.

Diagnosticar intereses y ofertas de los actores financieros externos a la cadena

La información sobre los puntos críticos y sobre los intereses y capacidades de los operadores de la cadena sirve como insumo para formular preguntas clave a los actores financieros externos a la cadena. Estos actores financieros fueron identificados en el instrumento 2. Sin embargo, el número de actores financieros también se puede expandir con una investigación rápida de otras instituciones financieras que podrían tener interés en trabajar en la región o con la cadena.

Consejos prácticos

Un análisis de los puntos críticos ayudará a definir en cuáles eslabones será necesario realizar las entrevistas. Por ejemplo, de no existir puntos críticos que involucren directamente a los primeros eslabones de la cadena, se podría obviar entrevistas a ese nivel. Sin embargo, cuando se detecta una afectación o relación con un eslabón en un punto crítico específico, se deben realizar las entrevistas tanto en ese eslabón como en otros eslabones aledaños.

Una vez seleccionados los operadores a los cuales se requiere entrevistar, se puede usar la Guía para Entrevistas con Operadores de Cadena. Para diferentes tipos de actores, existen diferentes tipos de preguntas, orientadas a su papel particular dentro de la cadena.

Ver instrumentos 4 y 5 en la sección IV: Guía para entrevistas con operadores de la cadena—diagnóstico de intereses y capacidades y guía para entrevistas con actores financieros externos a la cadena—diagnóstico de intereses y oferta actual

Diagnosticar intereses y capacidades de los operadores de la cadena

Con la información básica de la cadena y la descripción de los puntos críticos en el flujo de financiamiento, se inicia un estudio pormenorizado acerca de los intereses y capacidades de los operadores de la cadena en relación con el tema del acceso al financiamiento. A la vez es necesario entender los intereses que tienen los actores al participar en cadenas de valor y las implicaciones potenciales de estos intereses sobre mecanismos de financiamiento. Como se indica arriba, también es necesario conocer las capacidades de los diferentes actores para proveer o utilizar servicios financieros. Cualquier mecanismo de innovación de financiamiento tendrá que tomar en cuenta estas capacidades, si pretende constituirse en una opción viable.

Diagnosticar intereses y ofertas de los actores financieros externos a la cadena

La información sobre los puntos críticos y sobre los intereses y capacidades de los operadores de la cadena sirve como insumo para formular preguntas clave a los actores financieros externos a la cadena. Estos actores financieros fueron identificados en el instrumento 2. Sin embargo, el número de actores financieros también se puede expandir con una investigación rápida de otras instituciones financieras que podrían tener interés en trabajar en la región o con la cadena.

Consejos prácticos

Un análisis de los puntos críticos ayudará a definir en cuáles eslabones será necesario realizar las entrevistas. Por ejemplo, de no existir puntos críticos que involucren directamente a los primeros eslabones de la cadena, se podría obviar entrevistas a ese nivel. Sin embargo, cuando se detecta una afectación o relación con un eslabón en un punto crítico específico, se deben realizar las entrevistas tanto en ese eslabón como en otros eslabones aledaños.

Una vez seleccionados los operadores a los cuales se requiere entrevistar, se puede usar la Guía para Entrevistas con Operadores de Cadena. Para diferentes tipos de actores, existen diferentes tipos de preguntas, orientadas a su papel particular dentro de la cadena.

Ver instrumentos 4 y 5 en la sección IV: Guía para entrevistas con operadores de la cadena—diagnóstico de intereses y capacidades y guía para entrevistas con actores financieros externos a la cadena—diagnóstico de intereses y oferta actual

Diagnosticar intereses y capacidades de los operadores de la cadena

Con la información básica de la cadena y la descripción de los puntos críticos en el flujo de financiamiento, se inicia un estudio pormenorizado acerca de los intereses y capacidades de los operadores de la cadena en relación con el tema del acceso al financiamiento. A la vez es necesario entender los intereses que tienen los actores al participar en cadenas de valor y las implicaciones potenciales de estos intereses sobre mecanismos de financiamiento. Como se indica arriba, también es necesario conocer las capacidades de los diferentes actores para proveer o utilizar servicios financieros. Cualquier mecanismo de innovación de financiamiento tendrá que tomar en cuenta estas capacidades, si pretende constituirse en una opción viable.

Diagnosticar intereses y ofertas de los actores financieros externos a la cadena

La información sobre los puntos críticos y sobre los intereses y capacidades de los operadores de la cadena sirve como insumo para formular preguntas clave a los actores financieros externos a la cadena. Estos actores financieros fueron identificados en el instrumento 2. Sin embargo, el número de actores financieros también se puede expandir con una investigación rápida de otras instituciones financieras que podrían tener interés en trabajar en la región o con la cadena.

Consejos prácticos

Un análisis de los puntos críticos ayudará a definir en cuáles eslabones será necesario realizar las entrevistas. Por ejemplo, de no existir puntos críticos que involucren directamente a los primeros eslabones de la cadena, se podría obviar entrevistas a ese nivel. Sin embargo, cuando se detecta una afectación o relación con un eslabón en un punto crítico específico, se deben realizar las entrevistas tanto en ese eslabón como en otros eslabones aledaños.

Una vez seleccionados los operadores a los cuales se requiere entrevistar, se puede usar la Guía para Entrevistas con Operadores de Cadena. Para diferentes tipos de actores, existen diferentes tipos de preguntas, orientadas a su papel particular dentro de la cadena.

Ver instrumentos 4 y 5 en la sección IV: Guía para entrevistas con operadores de la cadena—diagnóstico de intereses y capacidades y guía para entrevistas con actores financieros externos a la cadena—diagnóstico de intereses y oferta actual

Detallar las barreras al financiamiento

Finalmente, hay que profundizar el entendimiento de las barreras reales que enfrentan los diferentes actores de la cadena al tratar de acceder a los servicios financieros que requieren. Estas barreras pueden estar relacionadas con riesgos generados por problemas de capacidad, falta de información, carencia de garantías, riesgos de clima o mercado. Igualmente, las barreras pueden estar relacionadas con falta de infraestructura, como por ejemplo vías de acceso, centros de acopio o almacenaje, o sucursales bancarias, entre otros. Ciertas políticas públicas y regulaciones financieras también pueden representar barreras, al igual que aspectos culturales tanto de las instituciones financieras como de los propios actores que participan en la cadena.

Tipos de barreras al financiamiento

- **Percepción del riesgo**
 - Operativo y de gestión
 - Garantías
 - Información
 - Fenómenos naturales asociados a la agricultura
 - Mercado
- **Infraestructura**
 - Caminos
 - Centros de acopio y otra infraestructura productiva/comercial
 - Bancaria
- **Desarrollo institucional**
 - Políticas públicas
 - Instrumentos financieros
- **Culturales y legales**
 - Cultura institucional
 - Cultura financiera
 - Limitaciones legales o falta de legislación
- **Concientización**
 - Conocimiento de productores y sus asociaciones de alternativas financieras
 - Escasa comprensión de las instituciones financieras de la cadena
 - Percepción de riesgo

Consejos prácticos

Se puede realizar un taller con actores clave de la cadena, principalmente los actores que están coordinando para mejorar la competitividad de la cadena.

Ver instrumento 6 en la sección IV: Guía para el trabajo en grupo con actores clave— análisis de barreras al financiamiento

Cuando se trabaja con productores a pequeña escala y sus empresas, y con aún mayor frecuencia en las de mujeres, existe un alto grado de desconocimiento sobre las opciones financieras disponibles. De igual forma, las instituciones financieras a menudo tienen poca comprensión acerca de las oportunidades de negocio que pueden resultar de la relación

con la cadena de valor. Esta falta de concientización tanto de los demandantes como de los potenciales oferentes, también representa una importante barrera de acceso a los servicios financieros por parte de los actores que conforman la cadena de valor.

Instrumentos de la fase

Instrumento 4: Guía para entrevistas con operadores de la cadena—diagnóstico de intereses y capacidades

Instrumento 5: Guía para entrevistas con actores financieros externos a la cadena—diagnóstico de intereses y oferta actual

Instrumento 6: Guía para el trabajo en grupo con actores clave—análisis de barreras al financiamiento

Fase 3. Diseño de la estrategia de financiamiento

El diseño de una estrategia para el mejoramiento de las condiciones de acceso al financiamiento obliga a desarrollar una profunda reflexión acerca de los hallazgos e insumos de las fases 1 y 2, así como de los potenciales mecanismos financieros disponibles para la cadena en particular. Conviene destacar que el diseño de nuevos mecanismos de innovación para atender las demandas de financiamiento de la cadena debe respetar algunos principios básicos:

- Definición de los productos financieros tomando en cuenta los puntos críticos en el flujo financiero, necesidades de escalonamiento y barreras al financiamiento
- Reconocimiento de los intereses y capacidades de los diferentes actores y procura de un mejor entendimiento
- Conocimiento del entorno y exploración de lo posible
- Vinculación con otros servicios para crear sinergias
- Compromiso con la importancia de construir sistemas financieros inclusivos
- Identificación de necesidades comunes entre varias cadenas, para aumentar el interés de instituciones financieras

Específicamente, el facilitador del proceso debe apoyar a la comisión de trabajo en el diseño y elaboración de la estrategia para la innovación del acceso al financiamiento de la cadena a través de tres pasos concretos:

1. Valorar los puntos críticos identificados y priorizarlos en función de su grado de impacto sobre la cadena de valor
2. Profundizar en el entendimiento y comprensión de las diferentes opciones financieras viables para la cadena y estar en capacidad de mapear o diagramar dichos mecanismos de innovación
3. Articular los diferentes insumos en una estrategia coherente y viable que permita el logro del objetivo primario que plantea la guía—el de mejorar las condiciones en que la cadena de valor puede acceder al financiamiento, a través de la innovación en los mecanismos utilizados

Diseño de los mecanismos de innovación financiera alternativos

Con las barreras financieras priorizadas o el problema central al cual se le pretende dar solución claramente explícito, el facilitador debe conducir a la comisión de trabajo hacia la identificación de un conjunto restringido de mecanismos o innovaciones financieras, que potencialmente permitirán mejorar de manera significativa el acceso al financiamiento por parte de la cadena. Antes de pretender el diseño de dichos mecanismos, es requisito fundamental profundizar en la identificación de las opciones viables y disponibles y en el entendimiento y comprensión de la forma en que éstas operan.

Es relevante señalar que el objetivo central de este paso no es necesariamente el diseño de un producto financiero nuevo, más bien se trata de precisar la manera en que las diferentes opciones disponibles podrían ser adaptadas a las necesidades particulares de la cadena. Ello no significa tampoco renunciar a la posibilidad del diseño de una innovación financiera, dependiendo de la naturaleza del requerimiento y del posible interés del sector financiero. Sin embargo, es claro que dicha acción demandaría un importante involucramiento de los actores interesados, cuyo *expertise* podría sobrepasar los alcances de la presente guía.

Aún cuando sólo se tratara de la adaptación de un mecanismo financiero ya existente, el ejercicio demanda cierto grado de *expertise*, tanto en el entendimiento de la cadena de valor como en la forma en que los productos financieros operan. Es por ello que las innovaciones

Consejos prácticos

El facilitador deberá estar en capacidad de orientar al grupo en el proceso de diseño preliminar de mecanismos financieros que pueden solucionar el problema o punto crítico priorizado.

Para este proceso, es muy útil contar con la presencia de especialistas en servicios financieros que podrán apoyar con la generación de propuestas viables de productos financieros. A la vez, es necesario tomar en cuenta que los productos financieros no necesitan estar totalmente desarrollados.

En la fase 4, se tomarán los mecanismos seleccionados en la estrategia de financiamiento con posibles socios financieros y no financieros para desarrollarlos plenamente con los aliados identificados.

Para cada punto crítico priorizado, se debe desarrollar una serie de mecanismos financieros alternativos. En el paso 3, estos mecanismos serán comparados y priorizados.

Ver instrumento 7 en la sección IV: Análisis del mecanismo o innovación financiera propuesta

financieras para proveer financiamiento a la cadena de valor no surgen de manera espontánea. De ahí la necesidad de cooperación y vinculación entre actores financieros, operadores de la cadena y muchas veces proveedores de servicios técnicos o empresariales.

Los mecanismos o innovaciones financieras, ya sea su adaptación o diseño, necesariamente deben sustentarse en un conjunto de principios orientadores:

- Estar basados en demandas concretas y priorizadas de financiamiento de cada cadena
- Fundamentados en el tamaño y dirección de los flujos financieros de la cadena y su vinculación entre los diferentes eslabones y actores
- Estructurados sobre la base de las condiciones financieras imperantes (montos, plazos y formas de pago, tasas de interés, comisiones, costos implícitos)
- Propuestas abiertas a la vinculación con otras necesidades comunes de las cadenas, que pueden ser suplidas tanto por instituciones de servicios financieros externos como por proveedores de servicios no financieros

Identificación de los aliados y exploración de alianzas potenciales

Con base en la descripción de los mecanismos financieros propuestos en el paso anterior, se puede definir los actores que deberían o podrían participar en la propuesta. Para ello conviene tomar en cuenta las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles parecen ser los socios naturales para la implementación de la estrategia?
- ¿Qué limitaciones enfrentan los actores de la cadena que restringen el diseño o adaptación de las opciones financieras?

Consejos prácticos

Un elemento fundamental en el diseño de la estrategia de financiamiento es la selección de la contraparte o las contrapartes financieras. Es fundamental que el ejercicio se realice con una lista corta de actores financieros percibidos como potenciales, luego de haber realizado el correspondiente proceso de acercamiento. La selección de la contraparte financiera es un asunto de mucha relevancia y deben observarse algunos principios básicos:

- Afinidad de valores organizacionales
- Lealtad y transparencia en la relación
- Cooperación y compromiso entre las partes
- Complementariedad en los intereses y capacidades
- Adicionalidad manifestada en otros servicios colaterales ofrecidos

Ver instrumento 8 en la sección IV: Criterios para la selección de la contraparte financiera

- ¿Cuáles otros actores podrían ayudar a minimizar estos limitantes?
- ¿Cuáles cambios deben realizar los actores a lo interno de sus empresas u organizaciones? ¿Cuáles servicios técnicos o empresariales serán necesarios como complemento a los servicios financieros?
- ¿Dónde persisten vacíos entre los eslabones analizados?

Diseño de la estrategia de financiamiento

Se propone que la comisión de trabajo se encargue de redactar la estrategia de financiamiento, a partir de los insumos desarrollados, y presentar en un plazo previamente definido un documento formal. Para la redacción de la estrategia, se podrá ampliar la comisión para incluir representantes de socios nuevos si se estima conveniente. De todas formas, el documento necesariamente debe ser validado por un grupo más amplio de actores clave. El proceso de formulación de una estrategia para mejorar el acceso al financiamiento consta de las siguientes actividades:

- Análisis de las propuestas alternativas para cada punto crítico y definición de las prioridades estratégicas
- Formulación de la estrategia de manera formal
- Validación y aprobación de la estrategia por parte de actores clave
- Autorización a la administración para negociar e implementar la estrategia propuesta

Los componentes de la estrategia deben incluir:

- Descripción del mecanismo o la innovación financiera seleccionada (se puede usar la hoja de trabajo del instrumento 8)
- Descripción de los actores socios potenciales
- Descripción de las ventajas y riesgos de participación para cada socio potencial
- Descripción de los procesos de desarrollo de capacidades que tendrán que acompañar los servicios financieros
- Descripción de acciones a ejecutar, fechas y responsables para lograr el cierre de una negociación con todos los actores involucrados.

Instrumentos de la fase

Instrumento 7: Análisis del mecanismo o innovación financiera propuesta
Instrumento 8: Criterios para la selección de la contraparte financiera

Fase 4. Implementar y monitorear la estrategia

Por la manera participativa en que ha sido conducida la formulación de la estrategia, una vez que la administración es autorizada para avanzar en la fase de implementación, es que comienzan los acercamientos formales con las respectivas contrapartes. Van a ser

necesarios afinamientos importantes del mecanismo y probablemente el mismo sufrirá modificaciones que no estaban contempladas en el documento formulado inicialmente.

Formalización de acuerdos de cooperación

La implementación de los mecanismos financieros o innovaciones para mejorar el acceso al financiamiento por parte de la cadena de valor demanda de trabajo conjunto. Muy probablemente para llegar hasta este punto ya se han ido desarrollando acercamientos informales con algunas de las instituciones financieras, sin embargo el paso que sigue demanda formalizar dichos intereses y buenas intenciones en acuerdos formales de cooperación. Establecer mecanismos nuevos de financiamiento dentro de la cadena muchas veces requiere de un proceso de adaptación y también, dependiendo de la aplicación, puede demandar la participación de actores no financieros. Si el diseño condiciona un paquete de asistencia técnica, va a ser necesario involucrar a un proveedor de dicho servicio. Igualmente el mecanismo de innovación financiera podría exigir la participación de un almacén de depósito, un mecanismo de subasta, un custodio, un certificador, una aseguradora, un articulador, un agente financiero, entre otros actores. De allí, la necesidad de formalizar los acuerdos.

Consejos prácticos

El facilitador debe nuevamente conducir al grupo, o a la comisión encargada de la implementación y monitoreo de la estrategia, a una cuidadosa negociación con los socios seleccionados. Van a ser necesarias visitas recíprocas en donde sea planteado el interés de la organización y se analicen las capacidades de las contrapartes financieras. De manera recíproca, también va a ser necesario invitar a las organizaciones financieras a conocer a los otros actores y habrá que compartir información con ellas. La estrategia desarrollada en la fase 3 servirá como base para las conversaciones con los socios potenciales. Una vez manifestado el interés de participar, se desarrollan los acuerdos básicos del modelo a implementar.

Ver instrumento 9 en la sección IV: Descripción de los acuerdos dentro del modelo

La construcción de los acuerdos de cooperación es un proceso que lleva tiempo y el cual debe ser conducido de manera proactiva. Van a ser necesarias reuniones para la construcción de consensos entre actores involucrados; si se requiere de la participación de actores nuevos—que no tienen relación previa con la cadena—puede ser necesario un proceso de inducción y conocimiento mutuo hasta lograr acuerdos; además formalizar los acuerdos no necesariamente es fácil y el esfuerzo va a depender del nivel de complejidad del mecanismo, de sus exigencias legales y de las relaciones de confianza existentes.

Diseñar un plan de acción

La formalización del acuerdo de cooperación entre los diferentes actores constituye el punto de partida para diseñar o adaptar el mecanismo de innovación financiera a las condiciones particulares que demanda la cadena de valor.

A este nivel, la comisión de trabajo debería estar en capacidad de dar respuesta a interrogantes tales como las siguientes:

- ¿Cuáles actores formarán parte de este modelo?
- ¿Qué aporta cada quién y cuáles son los compromisos?
- ¿Tienen los actores involucrados todas las capacidades necesarias para cumplir con su papel? Si no, ¿qué hace falta para construir las capacidades necesarias?
- ¿A quién más tendríamos que traer a la mesa?
- ¿Cuáles son los factores clave del éxito de la estrategia?
- ¿Cuáles son los riesgos más importantes y cómo se manejan?

Consejos prácticos

Con la definición de la estrategia, los aliados y los roles de los diferentes actores, se debe proceder a detallar un plan de acción para la puesta en marcha de la estrategia. Esto requerirá insumos de cada uno de los aliados.

Ver instrumento 10 en la sección IV: Plan de acción para la ejecución de la estrategia de financiamiento

Las respuestas a estas interrogantes ayudarán a las partes en el desarrollo de un plan de acción que detalla las actividades a desarrollar, plazos de cumplimiento y responsables. Algunas de las tareas van a ser responsabilidades internas de las partes, como en el caso de ajustes que la organización deba hacer a sus procesos internos o las modificaciones informáticas que estarían a cargo de la contraparte financiera. Otras van a tener que ser compartidas.

Evaluar el proceso de implementación

Será importante monitorear la implementación de las acciones y sus resultados con relación a los cuellos de botella identificados en la fase 1. Este seguimiento se puede encargar a una comisión de representantes conformada entre los principales aliados del mecanismo.

Instrumentos de la fase

Instrumento 9: Descripción de los acuerdos dentro del modelo

Instrumento 10: Plan de acción para la ejecución de la estrategia de financiamiento

IV. Instrumentos para la facilitación

1. Guía de entrevista con operadores de la cadena

Objetivos

Complementar y detallar el mapeo de la cadena desarrollado con información secundaria

Tiempo necesario

Una hora por actor

Preguntas guía

- ¿De quién compra sus insumos o materia prima?
- ¿A quién vende su producción?
- ¿Quiénes son los otros productores relevantes?
- ¿A quiénes venden ellos su producción?
- ¿Cómo agruparía a los diferentes productores? (productores organizados, productores independientes, productores certificados/no certificados, etc.)
- ¿Quién más interviene con su producto después de que usted lo vende?

Cuantificación

- ¿Cuántos productores hay?
- ¿Cuántos asociados a las diferentes empresas o asociaciones de productores existen?
- ¿Cuál es el volumen de producción primaria?
- ¿Cuál es el volumen de producto transformado y comercializado en los diferentes canales?
- ¿Cuál es el precio pagado en los diferentes eslabones de la cadena?
- ¿Cuál es la rentabilidad de los diferentes eslabones?
- ¿Cuáles planes se tienen para mejorar los beneficios percibidos de la producción y comercialización?

Registro de los resultados

Se registran los resultados en el mapeo de la cadena

2. Guía para el taller participativo—mapeo de los flujos de financiamiento internos y externos en la cadena

Objetivos

1. Mapear los flujos de financiamiento en la cadena
2. Identificar y analizar los puntos críticos en el flujo de financiamiento

Tiempo necesario

Un día

Recomendaciones para garantizar la equidad de género

Procurar una convocatoria con participación balanceada de hombres y mujeres para garantizar que se plasmen en el mapeo las brechas y oportunidades de ambos en cuanto a acceso a financiamiento

Pasos en el taller

- El facilitador presenta el mapeo de la cadena básica desarrollado en el paso 1, dando oportunidad a los participantes para corregir y/o complementar la información sobre la cadena
- Con el mapa de la cadena validado, se procede a mapear los flujos de financiamiento y para ello se analiza cada traslado del producto de un operador al otro:
 - ¿Cuándo se entrega el producto?
 - ¿Cuándo se realiza el pago?
 - ¿Cómo son estos pagos?: parciales o totales, contra entrega o con atrasos y si no son contra entrega, ¿cuándo se finaliza el proceso de pago?
 - ¿Cuál eslabón o operador está financiando al otro? (cuando un operador entrega dinero antes de recibir el producto, está financiando al otro operador. A la vez, cuando un operador entrega producto antes de recibir dinero, también está financiando al otro operador)
 - ¿Existen adelantos o prefinanciamiento por parte de algunos operadores a otros antes de la entrega del producto físico?
 - ¿Cuál es el volumen del financiamiento?
 - ¿Cuáles son las condiciones del financiamiento? ¿Hay alguna tasa de interés o comisión? ¿Si hay prefinanciamiento, se requiere la entrega del total de la producción o cosecha?
- Registre los resultados en la hoja de trabajo: Desglose de los flujos de financiamiento interno
- Con el desglose de los flujos de financiamiento interno, se puede proceder a definir el acceso a servicios financieros externos a la cadena. Con los participantes en el taller, se debe repasar el mapa general de la cadena y solicitar información sobre los proveedores de servicios financieros que ofrecen servicios a cada uno de los eslabones. Estos

proveedores pueden ser bancos comerciales, otras entidades financieras, aseguradoras, microfinancieras, ONG, prestamistas no formales, u otros. Para esto se pueden utilizar las siguientes preguntas orientadoras.

- ¿Quiénes brindan los servicios financieros a cada uno de los eslabones?
- Para cada uno de estos eslabones, ¿quiénes tienen acceso al servicio?
- ¿Cuál es el tipo de servicio financiero (crédito, depósitos, transferencias de fondos, seguros)?
- ¿Cuál es el nivel de disponibilidad del servicio (alta, media, baja)?
- ¿Para qué fines se puede usar el servicio?
- ¿Cuáles son los requisitos para el acceso al servicio?
- ¿Cuál es el costo del servicio? (tasa de interés, comisión, otros cargos)
- ¿Si es crédito, a qué plazo hay que pagar?
- ¿Cuál es la forma de pago?

Registro de los resultados

Se registran los resultados en las hojas de trabajo 1 y 2 (*Desglose de los flujos de financiamiento interno y Análisis de acceso al financiamiento externo*)

Hoja de trabajo 1: Desglose de los flujos de financiamiento interno					
Eslabón/ operador que entrega	Eslabón/ operador que recibe	Tiempo entre entre- ga y pago	Eslabón/ operador que financia	Volumen del financiamien- to	Condiciones

Hoja de trabajo 2: Análisis de acceso al financiamiento externo		
¿Quién provee el servicio?	¿Quién tiene acceso a este servicio?	Características del servicio
Actores externos (banca formal)		<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de servicio (crédito, depósitos, transferencias de fondos, seguros, otros): • Disponibilidad (alta, media, baja): • Actores que tienen acceso: • Usos: • Requisitos: • Costo: • Plazo: • Forma de pago:
		<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de servicio (crédito, depósitos, transferencias de fondos, seguros, otros): • Disponibilidad (alta, media, baja): • Actores que tienen acceso: • Usos: • Requisitos: • Costo: • Plazo: • Forma de pago:

Hoja de trabajo 2: Análisis de acceso al financiamiento externo		
¿Quién provee el servicio?	¿Quién tiene acceso a este servicio?	Características del servicio
Actores indirectos (organizaciones financieras alternativas)		<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de servicio (crédito, depósitos, transferencias de fondos, seguros, otros): • Disponibilidad (alta, media, baja): • Actores que tienen acceso: • Usos: • Requisitos: • Costo: • Plazo: • Forma de pago:
		<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de servicio (crédito, depósitos, transferencias de fondos, seguros, otros): • Disponibilidad (alta, media, baja): • Actores que tienen acceso: • Usos: • Requisitos: • Costo: • Plazo: • Forma de pago:

Hoja de trabajo 2: Análisis de acceso al financiamiento externo		
¿Quién provee el servicio?	¿Quién tiene acceso a este servicio?	Características del servicio
Actores externos (fuentes formales no bancarias)		<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de servicio (crédito, depósitos, transferencias de fondos, seguros, otros): • Disponibilidad (alta, media, baja): • Actores que tienen acceso: • Usos: • Requisitos: • Costo: • Plazo: • Forma de pago:
Actores externos (fuentes no formales)		<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de servicio (crédito, depósitos, transferencias de fondos, seguros, otros): • Disponibilidad (alta, media, baja): • Actores que tienen acceso: • Usos: • Requisitos: • Costo: • Plazo: • Forma de pago:

3. Guía para el trabajo en grupo con actores clave—análisis de los puntos críticos en los flujos de financiamiento

Objetivos

1. Determinar los puntos críticos en el flujo de financiamiento
2. Analizar estos puntos críticos y su efecto en los operadores y el funcionamiento general de la cadena
3. Priorizar los puntos críticos para atender

Tiempo necesario

Medio día

Recomendaciones para garantizar la equidad de género

Procurar una convocatoria con participación balanceada de hombres y mujeres para garantizar que se plasmen en el análisis las perspectivas de ambos en relación a puntos críticos en el financiamiento y afectaciones específicas por género

Pasos en el taller

- El facilitador presenta los resultados del primer taller (paso 2), incluyendo el mapeo de la cadena, la hoja de trabajo 1 (*Desglose de los flujos de financiamiento interno*), y la hoja de trabajo 2 (*Análisis del acceso al financiamiento externo*).
- Con esta información, se discuten en plenaria las siguientes preguntas:

Descripción de los puntos críticos

- ¿Dónde están los cuellos de botella en el flujo de financiamiento a través de la cadena?
- ¿En cuáles momentos queda uno u otro actor desfinanciado o subcapitalizado? ¿En cuáles puntos críticos resultan afectadas las mujeres? y ¿los hombres?
- ¿Es oportuno el financiamiento en la cadena? ¿Los montos de financiamiento son adecuados a las necesidades de actores, hombres y mujeres? Si no, ¿en cuáles puntos falla y cómo?

Eslabones afectados, nivel de afectación y cuantificación del efecto

- ¿A cuáles operadores de la cadena afecta el problema? ¿Cómo afecta de manera particular las actividades económicas donde participan las mujeres? y ¿los hombres?
- ¿Cómo afecta cada uno de estos problemas a los diferentes operadores de la cadena? ¿La afectación es baja, media o alta? ¿En qué basa dichas percepciones?
- ¿Cuáles son los volúmenes de financiamiento necesarios para llenar esos vacíos existentes? ¿Qué significa el problema en términos de dinero necesario y personas involucradas?

Impacto en estrategias de escalonamiento

- ¿Cómo afecta cada problema a las estrategias de escalonamiento de la cadena como unidad y a sus operadores específicos?

Guía para entrevistas con operadores de la cadena—diagnóstico de intereses y capacidades

Tipo de actor	Información sugerida
Cooperativas y asociaciones de productores	<ul style="list-style-type: none"> • Motivaciones al vincularse con otros actores en la cadena • Motivaciones para proveer servicios financieros a socios comerciales • Demandas concretas por servicios financieros <p>Como receptores de crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes actuales de financiamiento (formales, no formales, informales) • Existencia de garantías (tierra, infraestructura, maquinaria, otros) • Flujo de efectivo de la empresa • Rentabilidad de su actividad comercial • Fuentes de ingresos de la empresa • Necesidades de financiamiento—incluyendo destinos, montos, y estacionalidad (si es aplicable) – cuellos de botella actuales • Capacidad gerencial para manejar el crédito • Niveles de endeudamiento e historial crediticio • Estabilidad de su actividad comercial y sus relaciones con el mercado • Capacidad gerencial • Documentación y sistemas financiero/contable • Naturaleza jurídica <p>Como proveedores de crédito, captaciones de ahorros y otros servicios financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de convocatoria • Conformación de su cartera actual • Nivel de experiencia trabajando con crédito • Calidad de cartera • Capacidad para intermediar créditos <ul style="list-style-type: none"> ○ Transparencia ○ Sistemas contables y financieros ○ Sistemas de manejo de cuentas por cobrar y/o cartera ○ Relación con sistema financiero ○ Nivel de capitalización y/o acceso a fuentes financieras ○ Vinculaciones con actores locales ○ Tecnología en servicios financieros
Otros actores de la cadena (casas comerciales, intermediarios, transportistas, exportadores, importadores, otros)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivaciones al vincularse con otros actores en la cadena • Motivaciones para proveer servicios financieros a socios comerciales • Demandas concretas por servicios financieros <p>Como receptores de crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad de su actividad comercial • Estabilidad de su actividad comercial y relaciones de mercado • Historial crediticio • Capacidad gerencial • Garantías <p>Como proveedores de crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de crédito y condiciones • Nivel e interés en expandir su oferta de crédito o adelantos o mejorar sus condiciones • Nivel de capitalización y/o acceso a fuentes financieras para expandir su financiamiento en la cadena

Hoja de trabajo 4:
Análisis de intereses y capacidades de los actores clave

Operador	¿Qué espera lograr con su participación en la cadena?	¿Qué espera lograr al proveer servicios financieros (adelantos, crédito, otros servicios) a sus socios en la cadena?	Demandas concretas por servicios financieros	Fortalezas relacionadas con la provisión (o uso) de servicios financieros	Debilidades relacionadas con la provisión (o uso) de servicios financieros

5. Guía para entrevistas con actores financieros externos a la cadena— diagnóstico de intereses y oferta actual

Objetivos

1. Determinar y analizar la oferta actual de actores financieros externos a la cadena
2. Determinar los intereses de los actores financieros externos a la cadena para fortalecer sus servicios hacia la cadena

Tiempo necesario

Una hora por actor

Registro de los resultados

Se registran los resultados en la hoja de trabajo 5 (*Análisis de intereses y oferta actual de actores financieros externos*)

Guía para entrevistas con actores financieros externos a la cadena diagnóstico de intereses y oferta actual	
Tipo de actor	Información sugerida
Instituciones financieras locales, ONG, microfinancieras, bancos, financieras, bancos comunales, cooperativas de ahorro y crédito, cajas rurales en las zonas de influencia del proyecto (inventario completo)	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de su cartera actual • Líneas de crédito incluyendo montos y condiciones • Nivel de experiencia trabajando con productores individuales • Nivel de experiencia trabajando con cooperativas, asociaciones de productores • Relaciones existentes con otros actores de las cadenas • Nivel de interés en expandir servicios con los productores participantes en el proyecto • Productos potenciales que se podrían ofrecer o desarrollar para operadores de la cadena • Interés en ofrecer productos con condiciones particulares para las necesidades de mujeres en la cadena • Motivaciones al vincularse con actores en la cadena • Principales barreras que visualiza para proveer servicios financieros a los operadores de la cadena



Hoja de trabajo 5:
Análisis de intereses y oferta actual de actores financieros externos

Actor	Servicios actuales que provee a operadores de la cadena			Motivaciones para proveer servicios a la cadena	Productos potenciales para operadores de la cadena	Principales barreras que visualiza para financiar a los operadores de la cadena
	Tipo de servicio y eslabón receptor	Condiciones de acceso	Tamaño de la cartera			

6. Guía para el trabajo en grupo con actores clave—análisis de las barreras al financiamiento

Objetivos

1. Socializar los resultados de las entrevistas con operadores de la cadena y actores financieros externos
2. Detallar las barreras al financiamiento según las demandas específicas por los operadores de la cadena

Tiempo necesario:

Medio día

Pasos en la sesión de trabajo

- El facilitador presenta los resultados de las entrevistas con los operadores de la cadena (instrumento 4) y con los actores financieros externos a la cadena (instrumento 5).
- Con esta información, se discuten en plenaria las diferentes demandas y barreras al financiamiento, resumiendo los resultados en la hoja de trabajo: *Análisis de barreras al financiamiento*. Durante la discusión, se sugiere tomar en cuenta los siguientes puntos de análisis para la definición de las barreras.
 - Tipo de servicio financiero al cual no tiene acceso y motivo de la restricción
 - Implicaciones que representa la restricción para el eslabón específico y los eslabones aledaños
 - ¿Qué se requiere para romper la barrera? ¿Es de tipo tangible o intangible?

Registro de los resultados

Se registran los resultados en la hoja de trabajo 6 (*Análisis de barreras al financiamiento*)

**Hoja de trabajo 6:
Análisis de barreras al financiamiento**

Tipo de actor	Actor específico	Tipo de demanda por servicio financiero	Riesgos	Barreras de infraestructura	Barreras institucionales	Barreras culturales	Barreras de conocimientos/ concientización

7. Análisis del mecanismo o innovación financiera propuesta

Objetivo

Desarrollar un diseño preliminar de los mecanismos o innovaciones financieras que podrían subsanar los puntos críticos priorizados

Tiempo necesario

Medio día

Organización de la sesión de trabajo

- Para el manejo de la sesión, se debe contar con los resultados de todo el análisis realizado en las fases y pasos anteriores
- Para cada punto crítico priorizado, se analizan las preguntas orientadoras, anotando las respuestas en la tercera columna de la hoja de trabajo: *Análisis del mecanismo o innovación financiera propuesta*
- Para algunas de las preguntas orientadoras, podrían existir más de una opción de respuesta. En estos casos, es bueno anotar todas las alternativas atractivas (se puede agregar más columnas para las diferentes propuestas)

Registro de los resultados

Se registran los resultados en la hoja de trabajo 7 (*Análisis del mecanismo o innovación financiera propuesta*)

<p>Hoja de trabajo 7: Análisis del mecanismo o innovación financiera propuesta</p>			
	Preguntas de orientación	Descripción de la propuesta (alternativa 1)	Descripción de la propuesta (alternativa 2)
Punto crítico	¿Cuál es el punto crítico priorizado?		
Objetivo del mecanismo propuesto	¿Qué espera lograr con el mecanismo financiero? ¿Cómo se relaciona este objetivo con los intereses de los operadores?		
Productos financieros	¿Cuál producto o combinación de productos financieros podrían aportar al logro del objetivo? ¿Hay posibilidades de diseñar productos financieros adecuados a las demandas de mujeres en el contexto de la cadena analizada?		
Rol de cada uno de los actores involucrados	¿Cuál sería el papel de cada uno de los operadores de la cadena dentro del mecanismo propuesto? ¿Cómo intervendrían los actores financieros y no financieros externos?		
Opciones para romper las barreras	¿Cuáles barreras identificadas podrían obstaculizar la implementación del mecanismo? ¿Cuáles estrategias podrían romper estas barreras? ¿Si se han identificado barreras de género, cómo éstas obstaculizan el logro del mecanismo? ¿Qué opciones hay para romper barreras para la equidad de género en el financiamiento?		
Actores financieros potencialmente interesados	¿Cuáles actores financieros tienen intereses u ofertas que coinciden con el papel propuesto?		
Otros actores no financieros que deben participar	¿Cuáles actores no financieros podrían tener interés en participar en el mecanismo?		
Riesgos	¿Cuáles son los riesgos inherentes al mecanismo propuesto y como se controlan esos riesgos?		
Aspectos críticos no resueltos	¿Cuáles otras situaciones habría que tomar en cuenta para asegurar la viabilidad de la propuesta?		

8. Selección de contrapartes financieras

Objetivo

Definir los actores financieros más idóneos para involucrarlos en la estrategia de financiamiento

Tiempo necesario

Dos horas

Organización de la sesión de trabajo

- Para el manejo de la sesión, se debe contar con los resultados del análisis de intereses y capacidades del instrumento 4
- Para cada organización o institución financiera propuesta, se comparan valores e intereses identificados previamente con los valores e intereses de los actores de la cadena directamente involucrados en los puntos críticos que se decidió abordar
- Para cada organización o institución financiera propuesta, también se analizan sus capacidades y debilidades relacionadas con su papel potencial en el mecanismo financiero diseñado en el instrumento 8
- Para cada organización o institución financiera propuesta se determina si existen beneficios colaterales que se podrían generar de la relación conjunta
- Finalmente, se analizan los resultados de la hoja de trabajo y se establece una priorización de las instituciones más idóneas con quienes se podría trabajar

Registro de los resultados

Se registran los resultados en la hoja de trabajo 8 (*Criterios para la selección de la contraparte financiera*)

**Hoja de trabajo 8:
Criterios para la selección de la contraparte financiera**

Criterios priorizados	Contraparte 1	Contraparte 2	Contraparte 3
Valores compartidos entre actores directos de la cadena y la contraparte financiera identificada			
Sinergias en intereses entre actores directos de la cadena y la contraparte financiera identificada			
Contradicciones de intereses entre actores directos de la cadena y la contraparte financiera identificada			
Capacidades para cumplir con el papel previsto en el mecanismo financiero			
Vacios o debilidades en capacidades para cumplir con el papel previsto en el mecanismo financiero			
Beneficios potenciales colaterales de trabajar con la contraparte financiera identificada			
Priorización final			

9. Desarrollo de acuerdos para el mecanismo de financiamiento

Objetivo

Formalizar los acuerdos entre los diferentes actores que conforman el mecanismo financiero propuesto

Tiempo necesario

Esto puede variar, ya que es el resultado de un proceso de negociación

Organización de la tarea

Se deben realizar acercamientos formales con los diferentes actores financieros que se presume podrían estar en capacidad y con el interés de participar como aliados de la cadena de valor. Estos habrán sido identificados en la fase 3 con el instrumento 9. La descripción de la estrategia y el mecanismo financiero propuesto será un insumo importante en estas conversaciones. De igual manera, los actores financieros podrán apoyar para afinar la estrategia, desarrollando en más detalle los productos y mecanismos financieros a utilizar.

Registro de los resultados

Se registran los resultados en la hoja de trabajo 9 (*Descripción de los acuerdos dentro del modelo*). También se puede desarrollar un memorándum de entendimiento o contratos entre los actores, según la formalidad de los acuerdos.

Hoja de trabajo 9: Descripción de los acuerdos dentro del modelo		
Actor	Responsabilidades	Derechos

10. Plan de acción para la ejecución de la estrategia de financiamiento

Objetivo

Desarrollar un plan de acción para asegurar la ejecución exitosa de la estrategia financiera adoptada

Tiempo necesario

Variable

Organización de la tarea

Se puede realizar un taller participativo entre los diferentes actores involucrados en la estrategia de financiamiento o se puede trabajar en sesiones de trabajo separadas. Sin embargo, el facilitador deberá asegurar que el plan se complete para todos los actores y que sea socializado entre ellos.

Registro de los resultados

Se registran los resultados en la hoja de trabajo 10 (*Plan de acción para la ejecución de la estrategia de financiamiento*)

11. Monitoreo y evaluación de la ejecución del plan

Objetivo

Dar seguimiento al plan de acción y hacer ajustes necesarios de acuerdo a las lecciones aprendidas

Tiempo necesario

Un día por mes durante los primeros tres meses y un día por trimestre durante los siguientes seis meses

Organización de la tarea

Se sugiere realizar reuniones de revisión de avances frecuentes al inicio del proceso de ejecución del plan y menos frecuentes en meses posteriores. Durante las reuniones iniciales, se pueden tratar temas relacionados directamente con la ejecución de las actividades del plan y realizar las coordinaciones y ajustes necesarios.

En las reuniones posteriores, se puede retomar los objetivos originales del mecanismo financiero y los puntos críticos priorizados para determinar si el mecanismo está logrando su propósito original. En el caso negativo, se deberá buscar ajustes al modelo u otros mecanismos para lograr los objetivos.

Registro de los resultados

Actas de las reuniones

Bibliografía

- Adams, D; González-Vega, C; Von Pischke, J. 1990. Crédito Agrícola y Desarrollo Rural: La Nueva Visión. Ohio State University.
- FAO, RUTA, SERFIRURAL. 2007. Seminario Financiamiento de las Cadenas Agrícolas de Valor. Academia de Centroamérica, San José Costa Rica
- Fries, R; Akin, B. 2004. Value Chains and Their Significance for Addressing the Rural Finance Challenge. USAID microREPORT #20.
- GTZ. 2007. ValueLinks Manual—The Methodology of Value Chain Promotion. <http://www.cadenasdevalor.yppp.org>
- Johnston, C. 2007. Value Chain Governance and Access to Finance: Maize, Sugar Cane and Sunflower Oil in Uganda. USAID microNOTE #37.
- Kang, M; Mahajan, N. 2006. An introduction to market-based instruments for agricultural price risk management. Agricultural Management, Marketing and Finance, Working Document 12 FAO, Roma, Italia.
- Lundy, M; Cifuentes, W; Ostertag, C; Best, R. 2001. Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala. Manual de Campo, Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales, CIAT, Cali, Colombia. http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual_campo_final.pdf
- Miller, C; Da Silva, C. 2007. Value Chain Financing in Agriculture, Enterprise Development and Microfinance 18 (2-3):96-108.
- Pietrobelli, C; Rabellotti, R. 2006. Upgrading to Compete: Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America. Ed. Inter-American Development Bank. Washington, D.C. Edit Cambridge University Press.
- Roth J; McCord, MJ. 2008. Agricultural Microinsurance: Global Practices and Prospects. Editado por Berold, R., Micro Insurance Centre.
- Shepherd, A. 2004. Financing agricultural marketing: The Asian Experience. Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper 2, FAO.
- USAID. 2005. Value Chain Finance. Washington D.C., US en RAFI Notes #2.
- USAID. 2006. Lessons learned on MSE upgrading in value chains: A synthesis paper. Washington D.C., US en microREPORT #71.
- Wenner, M; Proenza, F. 2002. Financiamiento rural en América Latina y el Caribe: Desafíos y Oportunidades. Prácticas prometedoras en finanzas rurales: Experiencias en América Latina y el Caribe. Lima: CEPES/Academia de Centroamérica/BID.



Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

Sede Central, 7170 CATIE, Turrialba,
30501 Costa Rica
Tel. (506) 2558-2000 • Fax: (506) 2558-2060

ISBN: 978-9977-57-505-6



9 789977 575056