

Memoria del "Programa de Riesgo Compartido en Servicios Financieros Rurales con Asociaciones de Pequeños Productores"

SP/SF-08-04-BO y ATN/SF-11205-BO



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID



"No hay mayor compromiso que arriesgar juntos"

“Programa de Riesgo Compartido en Servicios Financieros Rurales con Asociaciones de Pequeños Productores”

Contrato de Préstamo SP/SF-08-04-BO
y Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable
ATN/SF-11205-BO

Ejecutado por la Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural
(**Pro-Rural**) y financiado por el Programa de Empresariado Social (PES)
del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), administrado
por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

Índice

Presentación	3
1. Resumen ejecutivo	4
2. Introducción	5
3. Historia de una innovación financiera	7
4. Apoyo del Programa de Empresariado Social (PES)	9
5. Los Fondos de Inversión Rural (FIR)	10
6. Aplicación en las cadenas productivas del cacao, quinua y café	14
6.1. Fondo AFID - en la cadena del cacao	15
6.2. Fondo FAAAS - en la cadena de la quinua	19
6.3. Fondo CREDI PRO-AGRO - en la cadena del café	22
6.4. Fondo FINCAFÉ - en la cadena del café	25
7. Continuando con la innovación: Los MICRO-FIR	28
8. Resultados esperados y no esperados	31
9. Conclusiones	34
10. Retos a futuro	36
11. Lecciones aprendidas	37
12. Perfil institucional de Pro-Rural	39
13. Fuentes consultadas	44

PRESENTACIÓN

El Programa denominado “Riesgo Compartido en Servicios Financieros Rurales con Asociaciones de Pequeños Productores” tiene un significado muy relevante para **Pro-Rural**; son varias las razones que sustentan esa afirmación.

La ejecución del Programa ha permitido verificar que es posible hacer crédito productivo rural en Bolivia aplicando la modalidad de riesgo compartido con organizaciones de pequeños productores. La tecnología crediticia proporcionada por **Pro-Rural**, a través de la conformación de Fondos de Inversión Rural, ha posibilitado que las organizaciones de productores adquieran conocimientos que antes no tenían respecto al manejo y gestión de entidades crediticias controladas por los propios productores.

El haber cumplido con los objetivos trazados para el Programa constituye una satisfacción para la Institución. Aspecto que se une a importantes beneficios para **Pro-Rural**; entre ellos, el mejoramiento de la capacidad ejecutora institucional, la ampliación de la gama de oferta financiera y el incremento del número de beneficiarios.

Otro aspecto clave es que se ha movilizado recursos locales mediante aportes realizados por las propias organizaciones de productores. Finalmente, se debe mencionar que con el Programa, **Pro-Rural** se ha posicionado en el campo de las innovaciones financieras.

En **Pro-Rural** existe conciencia que la ejecución del Programa debe ser considerada como una acción “semilla” y como tal, es parte de un proceso que requiere de maduración y mejora continua, donde se apliquen tecnologías e instrumentos de regulación financiera ajustados a las necesidades y la realidad de la economía rural boliviana.

En ese camino, las organizaciones de productores deben continuar con el perfeccionamiento de sus servicios y con el fortalecimiento de sus patrimonios para crecer de manera sana. Asimismo, no deben abandonar la tecnología crediticia prudencial, ni los controles y la supervisión. Los elementos de auto-regulación que se apliquen deben orientarse hacia una progresiva adecuación a las disposiciones de la autoridad de regulación financiera.

Flavio Ralde Laguna
DIRECTOR EJECUTIVO
Pro-Rural

1. RESUMEN EJECUTIVO

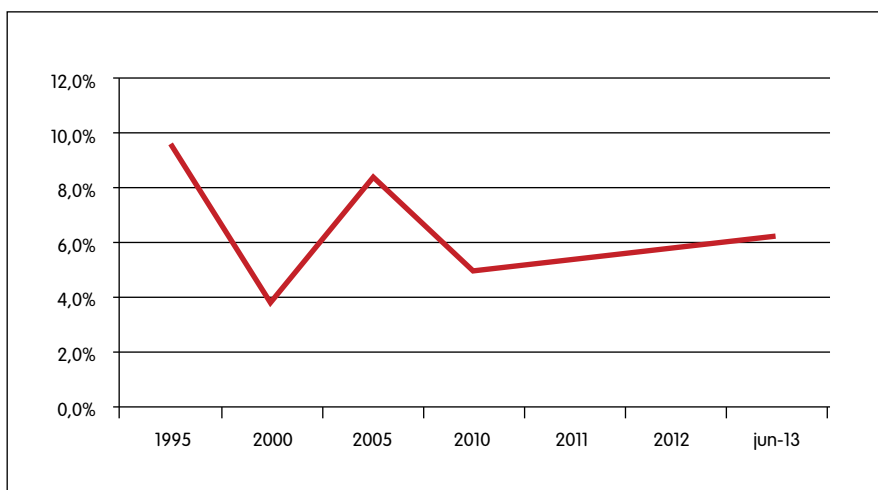
En un contexto donde el financiamiento a pequeños productores rurales era casi inexistente, **Pro-Rural** crea un nuevo producto financiero que se hace efectivo mediante **acuerdos de riesgo compartido**, pactados con **asociaciones de productores** a fin de crear **Fondos de Inversión Rural (FIR)** e implementar conjuntamente programas de crédito. La experiencia de esa innovación financiera impulsó a **Pro-Rural** a mantener su vocación innovadora, ajustando el modelo para aplicarlo a **asociaciones más pequeñas de productoras y productores**.



2. INTRODUCCIÓN

Las microfinanzas bolivianas están consideradas entre las más desarrolladas y maduras del mundo. La oferta de microcrédito no se reduce a entidades especializadas, abarca también a bancos tradicionales, cooperativas y mutuales de ahorro y préstamo. Todas ellas han incursionado con productos financieros dirigidos a la micro, pequeña y mediana empresa, principalmente en el área urbana y periurbana, pero también en el área rural, aunque en menor escala. Por su lado, la participación del crédito agropecuario en la cartera total del sistema financiero es muy baja.

**Bolivia: Participación de la Cartera Agropecuaria
en la Cartera Total del Sistema Financiero**



Fuente: Elaboración propia, con datos de la ASFI a junio de 2013

Es aún menos significativo el crédito para pequeños productores agropecuarios y el existente no siempre se adecua a los ciclos productivos de sus cultivos. En el “Plan Estratégico y de Negocios para los Fondos de Inversión Rural” elaborado por **Pro-Rural**, se estimaba que a diciembre de 2010 sólo el 7.9% de los productores de pequeñas explotaciones agropecuarias del país tenían acceso al crédito¹. En el documento presentado al **BID/FOMIN** el 2008 como fundamentación para el Proyecto, se indicaba que el 38% de la población boliviana vivía en el área rural,

¹ **Pro-Rural** “Plan Estratégico y de Negocios para los Fondos de Inversión Rural”, Cuadro 7, página 15. La Paz, 2011.

y que la gran mayoría correspondía a familias de pequeños productores. Entre ellos, más del 80% eran considerados pobres y 55% vivía en pobreza extrema.

No obstante las condiciones del entorno rural, después de muchos años de esfuerzo, las organizaciones más grandes² que agrupan a pequeños productores han logrado certificar su producción e ingresar al “comercio justo” y a los mercados de productos orgánicos con calidad reconocida. Conforme las organizaciones de productores mejoraron sus relaciones con el mercado externo, surgió la imperiosa necesidad de producir más para atender la demanda creciente del exterior.

Consecuentemente, el problema actual ya no es conseguir demanda para sus productos, porque el mercado externo que lograron consolidar excede la oferta que tienen disponible. El problema, entonces, es aumentar la oferta de la producción primaria. Para lograrlo, los pequeños productores rurales necesitan créditos productivos, vale decir, capital de inversión y de operaciones que les sea otorgado bajo modalidades accesibles y en condiciones que se ajusten a los ciclos productivos de cada cultivo.



² Organizaciones con las que precisamente **Pro-Rural** pacta acuerdos de riesgo compartido para constituir los Fondos de Inversión Rural.

3. HISTORIA DE UNA INNOVACIÓN FINANCIERA

La experiencia adquirida por **Pro-Rural** en el ámbito rural le ha permitido constatar que las organizaciones de pequeños productores necesitan apoyo financiero con dos finalidades:

- a) incrementar la producción individual de los pequeños productores que son sus asociados; y
- b) atender las necesidades de capital de inversión y de trabajo que necesita la organización en las etapas de acopio, transformación y comercialización de la producción de sus asociados.

Se trata, por tanto, de necesidades de financiamiento que se presentan en todos los eslabones de la cadena productiva.

En la práctica, las organizaciones de productores que exportan productos orgánicos certificados logran captar recursos de entidades financieras para la segunda finalidad, pero con características bastante rígidas en sus tasas y plazos porque no están adecuados a los ciclos productivos. Sin embargo, las dificultades que experimentan son más apremiantes a la hora de procurar atender las necesidades de crédito individual de sus asociados.

Éste fue precisamente el caso de la **Central Regional Agropecuaria Industrial de Cooperativas, "El Ceibo" Ltda.**, cuyos asociados enfrentaban restricciones en el acceso al financiamiento para la producción de cacao. En la localidad de Palos Blancos, situada en el área de producción del cacao de Los Yungas de Bolivia, si bien al menos siete entidades financieras operaban en la zona, ninguna de ellas otorgaba préstamos que se adaptaran a la actividad productiva de este cultivo. Por ello, **El Ceibo Ltda.**, creó un fondo rotatorio con USD 100.000 con sus propios recursos para otorgar anticipos y créditos a sus productores asociados. Lamentablemente, esa experiencia no fue buena para la Cooperativa, pues enfrentó incumplimientos de parte de sus miembros y tuvo que efectuar condonaciones y reprogramaciones.

El año 2008, la Cooperativa **El Ceibo** solicitó a **Pro-Rural** que administrara su fondo rotatorio, pero dado que **Pro-Rural** no realizaba este tipo de servicio, le propuso

un mecanismo innovador. **Pro-Rural** diseñó un esquema alternativo de financiamiento, ofreciéndoles construir –en sociedad– un **Fondo de Inversión**, donde las dos partes inviertan recursos bajo la modalidad de riesgo compartido para proporcionar crédito a los pequeños productores de cacao. Todo ello, con una estructura que hiciera posible que los productores, a través de su organización, se convirtieran en administradores de su propio programa financiero e incorporando sistemas y enfoques operativos que permitiera gestionar riesgos y evitar la mala colocación de préstamos.

El modelo buscaba resolver los problemas de administración que tradicionalmente habían experimentado las organizaciones, otorgando “créditos” o anticipos a sus asociados sin un adecuado control, inmovilizando recursos con costo financiero, incurriendo en costos de administración sin cobertura, generando tensiones al interior de las organizaciones por el desempeño de la administración y, junto a ello, las frustraciones que acarrea el intentar resolver las necesidades financieras de sus asociados mientras se atiende los otros asuntos productivos, financieros y comerciales de la organización.



4. APOYO DEL PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL (PES)

Los recursos financieros que podían aportar **Pro-Rural** y las organizaciones de productores para la conformación de los **FIR** no eran suficientes para continuar con el emprendimiento. Por este motivo, la entidad gestionó el apoyo financiero del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), perteneciente al Grupo BID.

En fechas 18 de diciembre de 2008 y 26 de enero de 2009, **Pro-Rural** suscribe con el **BID/FOMIN** el Contrato de Préstamo No. SP/SF-08-04-BO y el Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/SF-11205-BO respectivamente, en el marco del **Programa de Empresariado Social (PES)**, con el propósito de ejecutar el programa denominado: **“Riesgo Compartido en Servicios Financieros Rurales con Asociaciones de Pequeños Productores”**.

El **Programa de Empresariado Social (PES)** del **BID** hizo posible la combinación de recursos de préstamo con recursos de asistencia técnica, aspecto fundamental para abordar los objetivos de desarrollo planteados por el Proyecto de manera integral. Los recursos de asistencia técnica tuvieron el propósito de contribuir con la preparación de la institución para la ejecución del Proyecto, y a los beneficiarios para aprovechar el Proyecto de mejor manera. En muchos casos, cuando las instituciones acceden a recursos de préstamo no disponen de recursos propios para realizar las actividades de acompañamiento, las cuales inclusive pueden determinar el éxito o fracaso de la iniciativa.



5. LOS FONDOS DE INVERSIÓN RURAL (FIR)

El modelo de los **FIR** se orienta a generar servicios financieros participativos en los que **Pro-Rural** no tiene una ventanilla propia de atención directa a las pequeñas unidades de producción agropecuaria, sino que se convierte en socio (co-inversio-nista) de aquellas organizaciones de productores interesadas en llevar adelante un programa de financiamiento local, dirigido a sus miembros asociados.

Para conformar el **FIR**, la organización de productores hace un aporte inicial que se suma al capital de riesgo que aporta **Pro-Rural** bajo la modalidad de riesgo compartido. En ningún caso el aporte de **Pro-Rural** debe ser mayor al 49%. Con ambos recursos, el capital inicial propio y el capital de riesgo de **Pro-Rural**, el **FIR** inicia sus operaciones, contando además con la asistencia técnica de **Pro-Rural**.

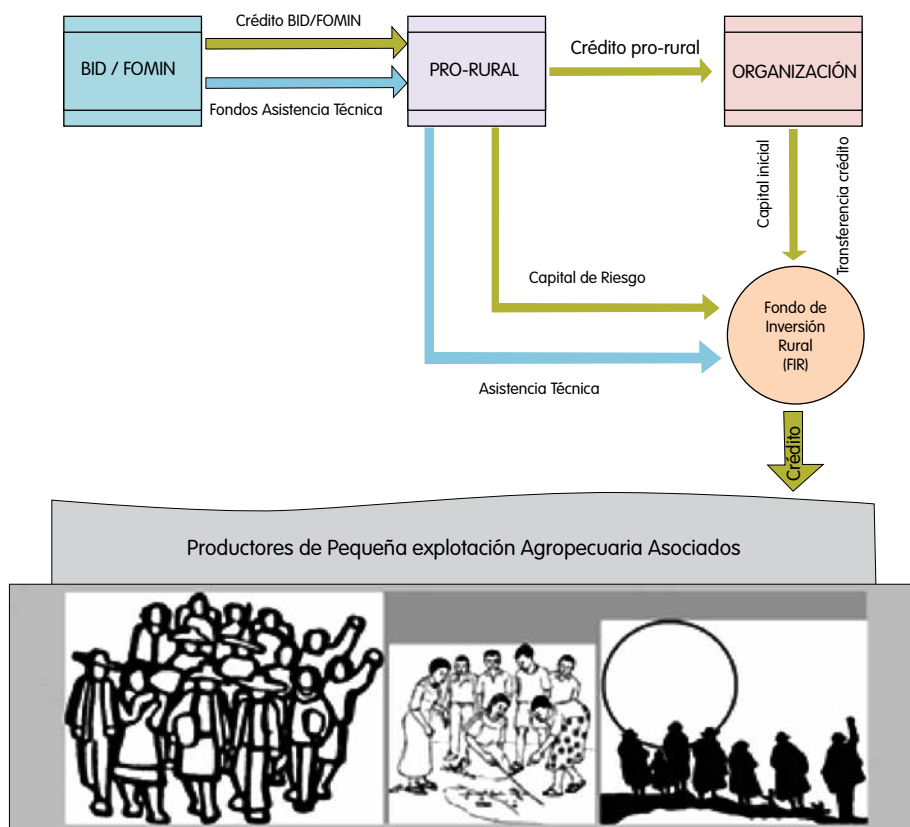
A medida que un **FIR** se implementa, **Pro-Rural** evalúa la pertinencia técnica y financiera de proveer nuevos recursos o capital de trabajo para el incremento de la cartera colocada. Si la evaluación es positiva, el crédito obtenido del **BID/FOMIN**, **Pro-Rural** lo canaliza a los **FIR** mediante contrato suscrito con la organización matriz. El **BID/FOMIN** en sí mismo no incurre en riesgo con los **FIR** sino que es **Pro-Rural** quién lo asume.

Asimismo, la aplicación del modelo implica una secuencia de pasos que además de dar coherencia a su implementación, permiten construir el marco de gobernabilidad de los **FIR**. Una vez suscrito el acuerdo de riesgo compartido, se crea un Departamento de Crédito al interior de la organización de productores con el asesoramiento de **Pro-Rural**. Luego, se conforma un Directorio específico para el Departamento de Crédito, con la participación de los miembros de la organización, y el Comité de Crédito.

En la concepción del modelo se prevé que el Departamento de Crédito, una vez alcanzado el desarrollo necesario, llegue a ser una entidad autónoma de su organización matriz mediante la tramitación de una personería jurídica propia. La transformación progresiva del Departamento de Crédito en un ente independiente y autónomo es una forma de consolidar el funcionamiento de ese organismo para que otorgue financiamiento permanente a los pequeños productores de manera imparcial, sin injerencia ni presión de la asociación de productores.

De manera esquemática el modelo de intervención es el siguiente:

Esquema del Modelo de Intervención Pro-Rural



Para el funcionamiento de cada **FIR**, el soporte no financiero que proporciona **Pro-Rural** es un factor clave de éxito porque directivos y asociados de las organizaciones de productores deben tomar conciencia de lo que significa tener un programa de crédito. Asimismo, deben asumir compromisos económicos y organizacionales. En suma, deben cumplir funciones que antes no hacían y que no pertenecen al negocio que desarrollan.

Por tanto, el soporte no financiero se expresa en un conjunto de elementos de asistencia técnica que abarca diversos campos y que es otorgado desde la conformación misma de los fondos. Para ello, **Pro-Rural** prioriza la elaboración de los reglamentos y manuales de crédito, así como el desarrollo de los Sistemas Informatizados de Cartera y de otros.

Para asegurar el compromiso del personal de los **FIR** con los objetivos de ese instrumento, su manejo recae en productores miembros de la organización de base,

seleccionados por los propios productores afiliados³. El personal de **Pro-Rural**, conjuntamente con los consultores y expertos contratados, capacitan tanto a ejecutivos como al personal operativo seleccionado.

Con la capacitación se proporciona conocimientos teóricos y prácticos para el manejo de los procesos de crédito: evaluación, colocación, recuperaciones (gestión de cobranzas), administración del crédito, manejo operativo del sistemas informáticos incorporados, análisis y aplicación de manuales y reglamentos. La capacitación también incluye actividades de trabajo de campo para aplicar procesos de evaluación de la capacidad económica de las familias productoras, para efectuar seguimiento a procesos de cobranza y otros. Adicionalmente, los gerentes de los Departamentos de Crédito son capacitados en la elaboración de informes, reportes y en la operativa de los sistemas implantados.

Asimismo, dependiendo de las necesidades de la organización, **Pro-Rural** puede apoyar en: a) el diseño de herramientas estratégicas: Plan Estratégico y de Negocios; b) el establecimiento del gobierno corporativo: manuales de funciones por área; c) herramientas técnicas y de gestión: reglamentos de crédito, manuales operativos, productos financieros; d) la implementación de software para la generación de sistemas de información; e) equipamiento mínimo: mobiliario, equipos de computación y comunicación; y f) la elaboración de material promocional: material impreso (material de escritorio, folletos y banners).

Por su parte, las organizaciones de productores contribuyen con un valioso “activo intangible” que es uno de los factores de éxito más importante del modelo: sus bases de datos que contienen información histórica y actualizada recopilada por ellos mismos, con indicadores de productividad de cada asociado, número de hectáreas o plantas sembradas, estacionalidad, etc. Esa información es clave para el análisis de la capacidad de pago de los asociados que solicitan créditos individuales.

Cuando **Pro-Rural** diseñó el modelo, consideró que la participación de los productores tanto en la propiedad como en el funcionamiento de los **FIR** permitiría: a) reducir los costos de transacción; b) establecer formas de garantía moral; c) diseñar productos crediticios adecuados a las condiciones y capacidades productivas de los socios; d) lograr una mayor cobertura para áreas dispersas a través de formas organizativas locales; y e) generar capacidades financieras al interior de las grandes organizaciones de productores que permitan, en el mediano plazo, contar con personal capacitado.

3 Si bien **Pro-Rural** no intervino en los procesos de selección, intervino directamente en la capacitación del personal seleccionado.

Para fines de sostenibilidad, la implantación de los **FIR** debe:

- orientarse hacia organizaciones de pequeños productores que estén bien integradas al mercado;
- realizarse en organizaciones especializadas en un rubro productivo;
- realizarse en organizaciones que estén operando en gran parte de los eslabones que conforman la cadena productiva de su especialización.



6. APLICACIÓN EN LAS CADENAS PRODUCTIVAS DEL CACAO, QUINUA Y CAFÉ

Pro-Rural, en el marco del Programa **BID/FOMIN**, suscribió acuerdos de riesgo compartido con cuatro organizaciones de pequeños productores especializadas en tres cadenas productivas: cacao, quinoa y café. Cada uno de los **FIR** constituidos tiene una denominación específica definida por la organización con la que se estableció los acuerdos. En el siguiente cuadro se detalla los nombres de las organizaciones beneficiarias, la cadena productiva de su especialización, el nombre del **FIR** y el área geográfica de intervención.

Nombre de la Organización Beneficiaria (Matriz)	Cadena Productiva	Nombre del FIR	Área Geográfica de Intervención	Departamento
Central Regional Agropecuaria Industrial de Cooperativas "EL CEIBO Ltda."	Cacao	AFID - Alternativa Financiera para el Desarrollo	Sapecho, Sud Yungas	La Paz
Asociación Nacional de Productores de Quinoa "ANAPQUI"	Quinoa	FAAAS- Financiera Asociación Agropecuaria del Altiplano Sur	Uyuni y Challa-pata (Comunidades varias)	Potosí y Oruro
Asociación Unión de Productores Agropecuarios "Unión Pro-Agro"	Café	CREDI PRO-AGRO - Departamento de Créditos	Caranavi (Colonias varias del Cantón Chijchipani)	La Paz
Servicios Financieros Cafetaleros "FINCAFÉ"	Café	FINCAFÉ: Servicios Financieros Cafetaleros (*)	Caranavi	La Paz

(*) FINCAFÉ, constituye un caso particular, porque no fue creado en el marco del Programa PRORURAL/BID-FOMIN; existía desde 1998 como una entidad financiera especializada de la Federación de Organizaciones de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB).

En el siguiente mapa se muestran las áreas de influencia de los **FIR** conformados en el marco del Proyecto:



Las características generales de cada uno de los **FIR** serán presentadas en los siguientes acápite. En cada caso, previamente se dará una breve referencia de la organización de productores con la que **Pro-Rural** tuvo que realizar gestiones para conformar dichos fondos. Como se verá más adelante, **FINCAFÉ** es un caso particular porque dicha organización ya existía desde 1998, cuando fue creada por iniciativa de la Federación de Organizaciones de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB).

6.1. Fondo AFID - En la cadena del Cacao

La Central Regional Agropecuaria Industrial de Cooperativas, "El Ceibo Ltda." tiene una trayectoria de más de treinta y cinco años. Fue fundada en fecha 5 de febrero de 1977, agrupando a 12 cooperativas de familias de colonizadores radicadas desde 1961 en la región de Alto Beni, al norte del departamento de La

Paz, provenientes principalmente de las regiones de altiplano y valles. Actualmente aglutina a 45 cooperativas agrícolas y aproximadamente a 1.000 familias de pequeños productores agropecuarios cuyo rubro principal es el cacao, pero que por principios de producción ecológica y de sostenibilidad, mantienen una diversificación de cultivos⁴.



El Ceibo ha implementado procesos industriales para la transformación del cacao que le permiten exportar el cacao en grano, en pasta, en polvo y como manteca. En el mercado interno oferta productos terminados como tabletas de chocolate rústico y refinado, grageas (de quinua, arroz, uva seca, almendras, maní) con cobertura de chocolate. El chocolate de **El Ceibo** es muy cotizado tanto a nivel externo como interno. El trabajo industrial se complementa con la asistencia técnica al productor desarrollada por la Fundación PIAF⁵, generando al menos 100 empleos permanentes entre técnicos y acopiadores.



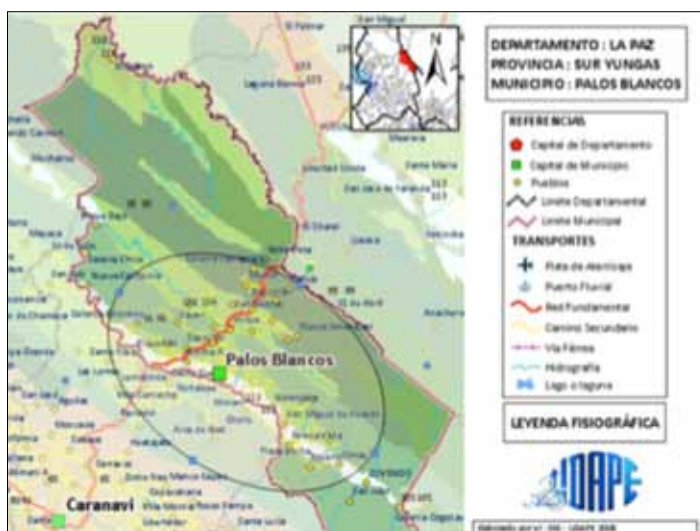
Probablemente es la organización económica de productores rurales más exitosa de Bolivia, no solamente porque participa en todos los eslabones de la cadena productiva del cacao, desde la producción agrícola hasta la



- 4 La producción del cacao convive asociada a la producción de otros productos. En la misma hectárea donde se produce el cacao, se cultiva arroz, banano, cítricos y agroforestales. Esa es una característica no sólo tecnológica y económica del cultivo del cacao, es también una condición de sostenibilidad del ecosistema. Esa combinación de productos sustenta la alimentación y economía del productor. Los frutos del cacao se recolectan años después de haber sido plantado. Entre tanto, el productor subsiste con los otros productos de su tierra.
- 5 La Fundación para el Desarrollo Sostenible PIAF (Programa de Investigación Agrícola y Forestal) formaba parte de la estructura orgánica de **El Ceibo**, pero el 18 de abril de 2007 fue dotada de personería jurídica propia.

transformación industrial del cacao, sino también porque ha incursionado en otras actividades que fortalecen su capacidad económica⁶.

El Ceibo, al estar constituida por productores orgánicos del cacao, ha obtenido “certificación orgánica”. Para conservar dicha certificación, tiene un Sistema Interno de Control (SIC) donde registra periódicamente la capacidad productiva orgánica de cada socio productor, incluyendo datos de superficies cultivadas, rendimientos y volúmenes de producción. Con esa base de datos confecciona una planilla de registro que es reportada a la institución certificadora (BioLatina, IMOControl, CERES, BOLICert). Adicionalmente, la base de datos es alimentada con datos de la “**capacidad de pago**” de la familia del productor, donde se valoran otros productos distintos al cacao (frutales, madera, hortalizas, arroz, ganado y otros), así como otros bienes que reporten ingresos a la familia. El cacao producido y recolectado se acopia en la planta de pre-beneficiado que tiene **El Ceibo** en la localidad de Sapecho.



El mapa muestra el área de influencia de **El Ceibo** donde se localizan sus cooperativas asociadas, en el norte del departamento de La Paz.

En agosto de 2008, **Pro-Rural** logró el primer acuerdo de riesgo compartido con “**El Ceibo Ltda.**” para constituir un **FIR** que se denominó: **Alternativa Financiera para el Desarrollo (AFID)**. Inicialmente, ese fondo operó al interior de “**El Ceibo**” como un Departamento de Crédito; posteriormente, el 11 de marzo de 2011 obtuvo su personería jurídica como una asociación civil sin fines lucrativos.

El contrato de riesgo compartido para constituir **AFID** comprendió aportes de USD 214.500 de **El Ceibo** (68%) y USD 100.000 de **Pro-Rural** (32%). Esos recursos fueron complementados con USD 400.000 del **BID/FOMIN** que fueron canalizados por **Pro-Rural** a **AFID**, en calidad de préstamo, para colocación de cartera agropecuaria



AFID ofrece cuatro productos financieros: a) crédito para capital de trabajo (mantenimiento y labores culturales de cultivos); b) crédito para inversiones en la ampliación de la superficie cultivada de cacao y especies frutales; c) crédito de libre disponibilidad para financiar el flujo de caja cuando se tiene que esperar la cosecha o la venta de la producción; y d) crédito de

⁶ Son propietarios de un complejo comercial e industrial en la ciudad de El Alto que les genera importantes ingresos.



emergencia (salud, etc.). Todas las modalidades bajo la tecnología de crédito individual.

El proceso de crédito abarca las siguientes etapas:

- Cuando un productor solicita crédito, **AFID** verifica en la central de riesgos de INFOCRED⁷ que el solicitante no tenga deudas vencidas.
- Posteriormente, el asesor realiza la evaluación de la capacidad de pago del productor de cacao, utilizando la base de datos histórica de **El Ceibo**. Para ello, se establecen los ingresos que obtiene el productor en su unidad familiar por la producción de otros productos distintos al cacao.
- Establecido el monto del crédito, el solicitante decide la moneda en que será el préstamo. La frecuencia de pago es trimestral, pero la cuota puede variar en acomodo al flujo de caja.



- La documentación exigida a los prestatarios asociados es la siguiente: carta de la cooperativa de base que afirme que no tiene cuentas pendientes, certificado de producción, certificado de aportes, documentos de lote para hipoteca y avalúo, documentos de la garantía prendaria, documentos de identidad del prestatario, de su cónyuge y de sus garantes, cuando corresponda.

Aprobadas las carpetas en comités de crédito, se registran en el sistema y se emite el contrato para la firma y desembolso. Luego del desembolso, se realizan labores de seguimiento a la aplicación de recursos del crédito de acuerdo a las solicitudes.

Para la recuperación del crédito, cada productor paga las cuotas directamente a **AFID**, con recursos generados en su unidad familiar.

AFID concluyó su relación con el **Programa Pro-Rural/BID-FOMIN** en fecha 17 de diciembre de 2012. Durante su participación en el Programa, se lograron los siguientes resultados de cartera, de número de beneficiarios y de clientes activos.

⁷ INFOCRED es un Buró de Información Crediticia (BIC) especializado en Microfinanzas, donde se proporciona información que permite identificar a un titular, conocer su nivel de endeudamiento y su nivel de riesgo.

Nombre del FIR	Al Cierre de Operaciones con Pro-Rural		
	Total Cartera Colocada por el FIR	Nro. Asociados Beneficiarios	Nro. Clientes Activos
AFID - Alternativa Financiera para el Desarrollo	887.817,45	758	424

Actualmente, la **AFID** continúa operando de manera independiente.

6.2. Fondo FAAAS - En la cadena de la Quinua

La Asociación Nacional de Productores de Quinua, ANAPQUI, fue creada el 3 de diciembre de 1983 como asociación civil sin fines de lucro. Entre sus actividades principales está el acopio, procesamiento y comercialización de quinua en grano y algunos derivados. Agrupa a más de 2.000 pequeños productores orgánicos de quinua real de los departamentos de Oruro y Potosí, organizados en diez Regionales ubicadas en los alrededores de los salares de Uyuni y Coipasa del Altiplano Sur de Bolivia.

La Asociación logró posicionar la quinua real como un “producto ejemplar” en 11 países (Alemania, Francia, Italia, Suiza, Inglaterra, Bélgica, Estados Unidos, Japón, Malasia, Brasil y Chile), además de atender la demanda nacional. Hoy en día **ANAPQUI** es el más grande exportador de quinua real del país.

Los primeros contactos de **Pro-Rural** con **ANAPQUI** se iniciaron el año 2009, despertando un gran interés porque por muchos años había anhelado contar con un servicio propio de crédito para sus asociados. En agosto de 2010, la Asamblea de **ANAPQUI** decidió constituir el **FIR** denominado **Financiera Asociación Agropecuaria del Altiplano Sur “FAAAS”**.

Para la constitución de la unidad financiera, la Asamblea de **ANAPQUI** decidió que los productores se conviertan en socios de la **FAAAS**, mediante un aporte de un quintal de quinua equivalente a USD 100 en ese entonces, la suma de los aportes al menos significó USD 100.000. Otra suma equivalente fue aportada directamente por **ANAPQUI**. El 19 de octubre de 2010, la **FAAAS** obtuvo personería jurídica.

El contrato de riesgo compartido entre **Pro-Rural** y la **FAAAS** se firmó el 18 de noviembre de 2010. Para ello, **ANAPQUI** aportó USD 200.000 y **Pro-Rural** USD 50.000, en proporciones de 80% y 20%, respectivamente. El **capital**



de trabajo fue incrementado con un préstamo de USD 350.000, canalizado por **Pro-Rural** con recursos del Programa **BID/FOMIN**.



La **FAAAS** ha desarrollado un conjunto de ocho productos financieros, siendo la mayor parte de ellos ajustados al ciclo de producción de la quinua, que se prolonga por 18 meses, debido a que el trabajo de roturado del suelo debe realizarse con diez meses de anticipación a la siembra para permitir que durante el periodo de lluvias el agua penetre y se almacene en el suelo.



Los productos financieros se destinan a: roturado de la tierra, siembra de quinua, cosecha de quinua, post cosecha de quinua, crianza de camélidos (llamas), actividades de fomento al turismo y crédito pyme.

Todo crédito que otorga la **FAAAS** lo hace con el aval de la organización regional a la que pertenece el solicitante, además de un informe del Programa de Desarrollo de la Quinua Natural (PROQUINAT) que ejerce el Sistema de Control Interno (SIC) y que pertenece a **ANAPQUI**. PROQUINAT genera una base de datos histórica de cada productor para la certificación orgánica de la quinua, en la que se registra información sobre: superficies (roturada, sembrada y en producción), estimaciones de producción futura a lo largo del ciclo productivo del cultivo y la cantidad de rebaño de camélidos que disponen los productores para la producción de abono orgánico.

- Luego de la recepción de la solicitud de crédito de un productor asociado, con los datos de la central de riesgos de INFOCRED, se verifica la situación del potencial cliente, su cónyuge y/o garante.



- Si el solicitante se encuentra con deudas en mora, la solicitud es rechazada. Si tiene otras deudas, se verifica, con apoyo en la base de datos histórica del PROQUINAT, si cuenta con la suficiente capacidad de pago y se establece el monto de crédito que se podría otorgar. También se verifica los requisitos documentarios exigidos, en particular la Carta de Aval de su Regional.

- El cliente decide si el crédito será en dólares y/o en moneda nacional, del mismo modo, si las cuotas serán mensuales, bimensuales o trimestrales.

- Las carpetas que cumplen con el procedimiento anterior son puestas a consideración del Comité de Créditos que verifica el cumplimiento de las políticas de la Financiera. Aprobado el caso, se registra la operación en el sistema,

se emite el contrato y se procede al desembolso, una vez que dicho contrato ha obtenido el reconocimiento de firmas ante notario de fe pública.

- Para las garantías prendarias sin desplazamiento, utilizan el sistema de “doble candado” cuando se trata del inventario de quinua disponible en el almacén del propio productor. La garantía de equipo y ganado se realiza mediante declaración notariada.
- El crédito para la post cosecha de quinua opera como línea de crédito; es decir, que al productor se le fija un techo de financiamiento, por ejemplo USD 2.000, y se realizan desembolsos que varían entre USD 100 y 500 mensual, facilitándole liquidez hasta que su organización matriz le efectúe los pagos por la comercialización de la quinua que les entregó.
- El crédito Pyme está diseñado para cubrir necesidades que eventualmente puedan tener cada una de las 12 Organizaciones Regionales de Productores de Quinua que conforman la **ANAPQUI**; esas necesidades pueden ser equipamiento para labores de beneficiado de la quinua y, principalmente, capital de trabajo para acopio de quinua.



La recuperación de los créditos individuales se realiza a través de la organización de productores, cuando **ANAPQUI** recibe los pagos de la exportación y/o venta de quinua en el mercado interno. **ANAPQUI** paga a los pequeños productores el valor de la quinua recibida de cada uno de ellos, descontando el equivalente de la cuota que debe pagar por el crédito recibido (opera como agente de retención). Posteriormente, **ANAPQUI** entrega a la **FAAAS** las sumas descontadas para amortizar los créditos concedidos a sus asociados.

Los casos de mora se resuelven inicialmente mediante el contacto directo con los clientes, actividad que se facilita por la disponibilidad de celular por parte de la mayoría de los prestatarios, caso contrario se llega al domicilio del productor en mora para hacer la notificación. Los casos más renuentes son puestos a consideración de su Regional y comunidad para que se ejerza un control social y moral.

Las políticas de clasificación de cartera y determinación de provisiones por incobrabilidad adoptadas por la **FAAAS** son las mismas de la normativa para entidades reguladas que corresponden a la modalidad de microcrédito⁸. De acuerdo a

⁸ La **FAAAS** ejecuta provisiones por incobrabilidad recién partir de veinteaño día de producida la mora porque considera que sus operaciones son de crédito productivo y, por lo tanto, requieren de mayor elasticidad en la aplicación del criterio de incobrabilidad.

dichas políticas, un crédito que sobrepasa los 90 días de mora es considerado en ejecución, pero en ningún caso se ha procedido a una acción judicial puesto que, por lo general, los productores llegan a regularizar sus pagos.

Hasta que la **FAAAS** concluyó su relación con el **Programa Pro-Rural/BID-FOMIN**, se lograron los siguientes resultados de cartera, de número de beneficiarios y de clientes activos.

Nombre del FIR	Al Cierre de Operaciones con Pro-Rural		
	Total Cartera Colocada por el FIR	Nro. Asociados Beneficiarios	Nro. Clientes Activos
FAAAS- Financiera Asociación Agropecuaria del Altiplano Sur	1.297.666,22	700	628

El contrato de riesgo compartido con **Pro-Rural** fue disuelto el 8 de mayo de 2012. La **FAAAS** continúa operando de manera independiente.

6.3. Fondo CREDI PRO-AGRO – En la cadena del Café



La **Asociación Unión de Productores Agropecuarios "Unión Pro-Agro"** fue creada el año 1987 con el objetivo de garantizar la salida al mercado de la producción agrícola de sus asociados del Cantón Chijchipani (Centrales Alto Nogalani y Chijchipani) perteneciente a la provincia Caranavi del departamento de La Paz, a 207 km. al Norte de la ciudad de La Paz. Es una asociación civil sin fines de lucro que comenzó con 16 familias de caficultores. Actualmente, la organización agrupa a diez colonias y 211 familias y su zona de influencia alcanza a cerca de 2.000 habitantes.

Las ventas promedio de café de **Unión Pro-agro** en los últimos tres años llegaron a USD 918.450, siendo la segunda organización cafetalera de país, si se tiene en cuenta el volumen de sus ventas en el mercado nacional. Está vinculada al "comercio justo", a "Bird Friendly" y cuenta con certificación de producción orgánica de BioLatina. Desde el año 2007 está incursionando en la producción y comercialización de mates con plantas aromáticas y medicinales.

La inexistencia de financiamiento para los productores de café y la necesidad de contrarrestar la influencia de "rescatistas"⁹ de café en la zona de influencia de

⁹ En Bolivia se denomina "rescatista" al comerciante que opera en pie de finca o en ferias rurales, que frecuentemente utiliza formas no económicas (padrinazgo, compadrazgo) y mercantiles para "enganchar" la producción futura, utilizando el denominado "habilito" que consiste en la entrega de productos de consumo doméstico que posteriormente deben ser pagados con la producción. El "rescatista" controla el precio de tales productos además de imponer un precio de la producción rescatada por debajo del valor de mercado.

dominado **Credi Pro-**
do (51%) y USD 56.600
recursos **BID/FOMIN**,
e USD 200.000.

s, dos orientados es-
ra inversión en equi-
nado a la compra de
El cuarto producto es
nanciar emergencias
r rápido trámite, pero

The map shows the Paraná River basin, with the Itaipu Dam located on the border between Brazil and Paraguay. The river flows from the north (Foz de Iguaçu) towards the south (Curitiba). The map includes labels for major cities and the location of the dam. A scale bar indicates distances in kilometers. A legend identifies the Paraná River, Itaipu Dam, and the area of the Itaipu Dam.

23



Por el momento, **Credi Pro-Agro** opera exclusivamente con los socios de la **Asociación Unión Pro-Agro (Asociación)**, motivo por el cual las solicitudes de crédito recibidas pasan primero por una verificación si el solicitante no es deudor moroso, labor que se realiza con el apoyo de **Pro-Rural** mediante consultas a INFOCRED.

Probablemente **Credi Pro-Agro** sea el **FIR** que mayor provecho ha sacado a la información registrada en el Sistema de Control Interno (SIC) para la certificación orgánica de la producción de café, puesto que esa base de datos contiene gran parte de la información requerida para realizar el análisis de capacidad de pago de los solicitantes de crédito.

Algo muy importante a destacar es que, con **Credi Pro-Agro**, se ha logrado perfeccionar el funcionamiento del modelo de los **FIR** gracias a la incorporación de sistemas informatizados que están siendo aplicados en varios procesos; entre ellos, la generación de bases de datos y las operaciones crediticias que ahora operan de manera integrada.

Esa automatización está agilizando las operaciones y eliminando las posibilidades de distorsión o manipulación de datos.

Asimismo, en 2013 se implantaron módulos de Control de Caja, Comercialización y Tesorería de manera tal que las operaciones del **FIR** puedan integrarse con las

operaciones de la Asociación. Esa integración hace posible que la Asociación actúe como agente de retención para la recuperación de los créditos.



Unión Pro-Agro tiene su planta de acopio de café en Caranavi y una planta de beneficiado y oficinas de comercialización (exportación) en la ciudad de El Alto del Departamento de La Paz. Los sistemas instalados permiten integrar las operaciones que se realizan en el **FIR** y la planta en Caranavi con las operaciones de comercialización de la planta y oficinas de El Alto. La secuencia general del proceso crediticio funciona de la siguiente manera:

- **En la planta de acopio en Caranavi:** El pequeño productor entrega el café producto de su cosecha, allí se genera una planilla con todos los datos necesarios que identifican su producto. Esos datos son cargados al sistema para que la planta de El Alto tenga acceso al registro generado en el momento en que la Asociación acopió el producto.

- **En la planta de El Alto:** Se recibe el producto y se procede al beneficiado. Con todos los datos del productor (cantidad, calidad de producto, etc.), posteriormente, se realiza la exportación a mercados internacionales.

Una vez que la Asociación recibe el pago por el producto comercializado, efectúa la transferencia de fondos a su Unidad de Tesorería (desde El Alto a Caranavi).

En Caranavi: En el **FIR Credi Pro-Agro** se han instalado Cajeros que permitan dar servicio tanto al propio **FIR** (para operaciones de desembolso de créditos y para su recuperación), como también para los pagos que hace la Asociación a los productores por su producto exportado.

Cuando la Tesorería de Caranavi está en condiciones de disponer de la transferencia de recursos, valida en el sistema si el productor tiene algún crédito y si tiene mora con el **FIR**. Por tanto la Unidad de Tesorería autoriza al **FIR Credi Pro-Agro** a efectuar la retención para la amortización de la deuda y efectuar el pago del saldo por la venta del producto del pequeño productor. Con ese procedimiento, se atenúa el riesgo de incobrabilidad.



Los socios de **Unión Pro-Agro** pueden utilizar sus certificados de aportación como garantía, además de títulos en custodia de terrenos con certificado de posesión legal de la colonia del solicitante, documentos para hipoteca cuando corresponde, inventario de café, maquinaria y equipo, documentos de identidad del solicitante y su cónyuge, documentos de identidad de garantes e incluso el Premio FLO del Fondo Social al que tiene derecho el productor.

Los créditos son contratados en moneda nacional y todos los contratos mayores a Bs 4.000 (aproximadamente USD 575) deben contar con reconocimiento de firma ante notario de fe pública. Al 30 de junio de 2013, se lograron los siguientes resultados de cartera, número de beneficiarios y clientes activos.

Nombre del FIR	Al 30 de junio de 2013		
	Total Cartera Colocada por el FIR	Nro. Asociados Beneficiarios	Nro. Clientes Activos
CREDI PRO-AGRO - Departamento de Créditos	221.713,86	299	107

Credi Pro-agro ha tenido pocos casos de mora, pero cuando se presentan, el operativo de cobranza incluye visitas al prestatario, cartas de notificación registradas en la colonia del prestatario y en la Unidad de Tesorería de la **Asociación Unión Pro-agro**. De esa manera se establece un control social y moral importante.

6.4. Fondo FINCAFÉ - En la cadena del Café

La **Federación de Organizaciones de Caficultores Exportadores de Bolivia (FECAFEB)**, con el aporte de sus organizaciones y el apoyo de ANED, el año 1998 constituye **FINCAFÉ** como un fondo de crédito para organizaciones de cafetaleros, administrado inicialmente por ANED, pero con la finalidad de alcanzar su autonomía y lograr posicionarse como una intermediaria financiera regulada, especializada en el sector. Dicha autonomía es lograda el año 2007 y se encuentra fortaleciéndose para iniciar el trámite de adecuación para ser regulada.



La personería jurídica de **FINCAFÉ** es la de una asociación civil sin fines de lucro, incorporando a 25 organizaciones de productores cafetaleros que, en conjunto, involucran a aproximadamente 8.700 productores. El objetivo fundamental por el que fue creado **FINCAFÉ** es lograr atender las necesidades de capital de trabajo para el acopio, beneficiado y exportación del café de las organizaciones que están asociadas, demanda que se estima en USD 5 millones al año.

El caso de **FINCAFÉ** es diferente a los tres anteriormente expuestos porque se trata de un servicio financiero que ya estaba en funcionamiento con una “asociación” de asociaciones de productores, con 13 años de trayectoria, de los cuales seis ha venido operando como entidad independiente, si bien todavía continúa siendo fortalecida para transitar hacia una entidad regulada.



En **Caranavi**, los productores descubren el nuevo letrero de las oficinas de **FINCAFÉ**. - Wendy Inarra, La Prensa 20.12.2011

El riesgo compartido pactado con **Pro-Rural** el 30 de junio de 2011 se orienta a crear y fortalecer un programa de crédito individual. **FINCAFÉ** es una entidad que tenía trayectoria de crédito asociativo.

A parte de la inyección de recursos frescos, **Pro-Rural** otorgó algunos rubros de asistencia técnica, principalmente para la apertura de la

oficina de **FINCAFÉ** en Caranavi y tareas de asesoramiento para el saneamiento de su cartera de crédito asociativo. Sin embargo, la asistencia técnica no fue totalmente aplicada como en los casos anteriores porque la entidad cuenta con su propia metodología operativa.

El contrato de riesgo compartido para constituir el **FIR** comprende aportes USD 62.514 de **FINCAFÉ** (55%) y USD 50.875 de **Pro-Rural** (45%), complementado con un crédito con recursos **BID/FOMIN**, canalizados a través de **Pro-Rural**, para capital de trabajo de USD 116.667.

Para la recuperación de los créditos, **FINCAFÉ** aplica sus propios mecanismos de cobranza bajo la forma de pagos directos. En el marco del Programa **PRO-RURAL/BID-FOMIN**, con **FINCAFÉ** se lograron los siguientes resultados de cartera, de número de beneficiarios y de clientes activos.



Nombre del FIR	Al 30 de junio de 3013		
	Total Cartera Colocada por el FIR	Nro. Asociados Beneficiarios	Nro. Clientes Activos
FINCAFÉ: Servicios Financieros Cafetaleros	117.124,41	53	40

En la actualidad, **FINCAFÉ** continúa vinculada al Programa **PRO-RURAL/BID-FOMIN**; la mayor parte de sus operaciones son de “crédito individual”, modalidad que fue implantada con el Programa.



7. CONTINUANDO CON LA INNOVACIÓN: Los MICRO-FIR

Los cuatro casos anteriormente descritos de los **FIR** se refieren a organizaciones de productores que pueden ser calificadas de tamaño “grande”, por el número de asociados que acogen como por el volumen de sus operaciones. Pero no son muchas las organizaciones de esa talla. En el país existe un gran número de organizaciones de tamaño “mediano y pequeño” en todas las regiones y ellas también requieren financiamiento para la producción agropecuaria. Precisamente para esos niveles de organización, **Pro-Rural** ha continuado con la innovación, adecuando el modelo y dándole el nombre de “Programa de Micro-capital de Riesgo” **Micro-FIR**.

Con los **Micro-FIR**, **Pro-Rural** pretende generar empoderamientos de género, pactando acuerdos de riesgo compartido preferentemente con asociaciones donde haya mayor participación de productoras mujeres, para que ellas sean las receptoras principales de los créditos, aunque no de manera excluyente.

El Programa se constituye a través de contratos de riesgo compartido y promueve una política crediticia de asociatividad. Para ello, los pequeños productores que no se encuentren asociados deben organizarse de manera que tengan una representación legal con la cual suscribir un contrato de riesgo compartido con **Pro-Rural**.

Constituido el Programa (contrato) ambas partes realizan sus aportes, los pequeños productores en la medida de sus recursos y **Pro-Rural** según considere en su evaluación. Esos recursos permiten crear un fondo de crédito cuyos beneficiarios son los mismos pequeños productores que constituyeron el Programa.

Posteriormente, al interior del Programa se debe constituir una mesa directiva conformada por un Presidente, Vicepresidente, Secretario de Actas y Responsable del Programa. Es deseable que esa directiva esté conformada por mujeres. Los miembros de la



directiva tienen la responsabilidad de administrar el Programa y, para ello, **Pro-Rural** les capacita junto a los otros socios miembros. La capacitación se orienta a educación financiera para desarrollar habilidades personales y competencias para administrar sus recursos.



Los miembros que componen el Programa deben definir sus políticas crediticias para su actividad y ciclo productivo, de acuerdo a sus necesidades financieras.

En este sentido, el Programa de Micro-Capital de Riesgo logra responder a las necesidades de los productores que las entidades financieras tradicionales no han considerado. Además le permite al pequeño productor no sólo acceder a un financiamiento sino también ser un socio inversionista y administrador de su propio programa de crédito.

La conformación de **Micro-FIR** es un proceso todavía reciente. Hasta julio de 2013, se había pactado con dos pequeñas asociaciones. El primer **Micro-FIR** corresponde a una “sociedad de hecho” conformada por 13 mujeres productoras de leche que venden su producto a una fábrica de quesos llamada Productos Maya. El segundo está conformado por 25 productoras de hortalizas y de otros productos en carpas solares; es el caso de la Asociación de Carpas Solares y Hortalizas de Achocalla (**ACSHA**).



En el primer semestre de 2013 se realizaron cuatro talleres destinados a capacitar a socias y socios de los **Micro-FIR** en técnicas financieras básicas. El 87% de las participantes fueron mujeres.

Las referencias cuantitativas se presentan en el siguiente cuadro

Nombre de la Asociación Beneficiaria	Nombre del MICROFIR	Riesgo Compartido				Al 30-Junio-2013	
		Fecha de Conformación	Aporte de la Asociación en USD	Aporte Pro-Rural en USD	Total Inversión en USD	Total Cartera Colocada	Nro. Beneficiarios
Asociación de Pequeños Lecheros	Grupo MAYAS	24-abr-13	2.434	34.400	36.834	37.269	13
Asociación de Carpas Solares y Hortalizas de Achocalla "ACSHA"	Asociación ACSHA	Julio/2013	2.624	35.000	37.624	-	25
Total Saldos			5.057	69.400	74.457	37.269	38

Pro-Rural considera que el Programa de los **Micro-FIR** tiene buenas posibilidades de crecimiento por la existencia de gran cantidad de pequeñas organizaciones de productores. Con ese tipo de organizaciones se pretende crear mecanismos de créditos ágiles que sólo operen al interior del grupo conformado. Sin embargo, es indudable que esos acuerdos significarían para **Pro-Rural** un gran crecimiento de sus actividades, pero con rentabilidades bastante más bajas que las obtenidas en los **FIR**, precisamente por el tamaño de esos negocios.



8. RESULTADOS ESPERADOS Y NO ESPERADOS

El Programa planteó construir un nuevo modelo de institución financiera a través de la consolidación de financiamiento participativo basado en el concepto de riesgo compartido, con base local. El diseño original del Proyecto preveía la conformación de cuatro **FIR** con diferentes asociaciones de productores.

El **Propósito del Proyecto** fue: “Comprobar un nuevo modelo de financiamiento rural local, bajo la modalidad de riesgo compartido entre **Pro-Rural** y Asociaciones de Productores”. La evaluación final del Proyecto señala que dicho Propósito ha sido **logrado**, teniendo en cuenta el cumplimiento de los siguientes indicadores que fueron establecidos en el Marco Lógico.

El primer indicador señalaba: “Al finalizar el año 4, al menos cuatro **FIR** o **Micro-FIR** siguen mostrando predisposición para operar bajo la modalidad de riesgo compartido”. A la fecha de elaboración de la presente “Memoria” están trabajando con **Pro-Rural**: Credi Pro-Agro, **FINCAFÉ**, y los **Micro-FIR** “Grupo Maya” y Asociación ACSHA.

El segundo indicador señalaba: “Al finalizar el año 4, el 70% de clientes de los **FIR** o **Micro-FIR** que permanecen operando en el Programa demuestran preferencia/confianza por los servicios financieros ofertados por los **FIR** de las asociaciones”. Al respecto cabe señalar que al finalizar el año 4 de ejecución del Programa, **1.250** familias de pequeños productores de bajos ingresos habían sido beneficiadas por el Programa y, al 30 junio 2013, el número de clientes atendidos que se fijó en **850** fue superado hasta llegar a la cantidad de **1.199**, siendo el total de beneficiarios **1.810** asociados.

El cuadro siguiente sintetiza los recursos de riesgo compartido aportados y los préstamos **BID/FOMIN** desembolsados a los **FIR** para capital de operaciones.

							PROGRAMA FIR		
Riesgo Compartido							Contrato de Préstamo Fdos. BID/FOMIN		
Nombre de la Asociación (Organización) Beneficiaria	CADENA PRODUCTIVA	Nombre del FIR	Fecha de Conformación	Aporte de los FIR	Aporte de Pro-Rural	TOTAL APORTES	DESEMBOLSOS BID	Por Desembolsar	TOTAL PRÉSTAMO COMPROMETIDO
Central Regional Agropecuaria Industrial de Cooperativas "EL CEIBO Ltda."	CACAO	AFID - Alternativa Financiera para el Desarrollo	14-ene-11	214.500	100.000	314.500	400.000	-	400.000
Asociación Nacional de Productores de Quinua "ANAPQUI"	QUINUA	FAAAS- Financiera Asociación Agropecuaria del Altiplano Sur	18-nov-10	200.000	50.000	250.000	350.000	-	350.000
Asociación Unión de Productores Agropecuarios "Unión Pro-Agro"	CAFÉ	CREDI PRO-AGRO - Departamento de Créditos	13-ene-11	58.800	56.500	115.300	200.000	-	200.000
Servicios Financieros Cafetaleros "FINCAFÉ"	CAFÉ	FINCAFÉ: Servicios inancieros Cafetaleros	30-jun-11	62.514	50.875	113.388	116.667	-	116.667
				535.814	257.375	793.188	1.066.667	-	1.066.667
Reinversión de recuperaciones de capital en los mismos FIRs (AFID)							66.667	-	66.667
				535.814	257.375	793.188	1.000.000	-	1.000.000

En el marco del este Programa, los cuatro **FIR** pactados con **Pro-Rural** otorgaron créditos individuales un total de **USD 2.524.322,94**, valor que representa el cumplimiento del 226% de la meta de colocación esperada.

Nombre del FIR	Al 30 de junio de 2013 (*)		
	Total Cartera Colocada por los FIRs	Nro. Asociados Beneficiarios	Nro. Clientes Activos
AFID - Alternativa Financiera para el Desarrollo	887.817,45	758	424
FAAAS- Financiera Asociación Agropecuaria del Altiplano Sur	1.297.666,22	700	628
CREDI PRO-AGRO - Departamento de Créditos	221.713,86	299	107
FINCAFÉ: Servicios Financieros Cafetaleros	117.124,41	53	40
Totales	2.524.321,94	1.810	1.199

(*) Los datos de **AFID** y **FAAAS**, por la conclusión de sus relaciones con el Programa **PRO-RURAL/BID-FOMIN**, corresponden a diciembre de 2012.

Los resultados muestran que no obstante concluidas anticipadamente las relaciones contractuales con dos **FIR (AFID y FAAAS)**, continúan operando de manera independiente.

Por lo tanto, es muy probable que los resultados que contiene la tabla anterior hayan sido superados de manera significativa. Los otros dos **FIR (Credi Pro-Agro y FINCAFÉ)**, continuarán con los convenios de riesgo compartido con **Pro-Rural**.

Las evaluaciones interna y externa del Programa señalan que **Pro-Rural** consiguió la mayoría de los logros y efectos esperados. Además, es muy probable que se mantengan los beneficios iniciados por el programa para los pequeños productores rurales, así como los impactos futuros deseados.

La ejecución del Programa **BID/FOMIN**, aparte de haber cumplido con los objetivos trazados, para **Pro-Rural** ha tenido los siguientes beneficios: a) ampliar la gama de su oferta financiera y el número de beneficiarios; b) movilizar recursos locales mediante los aportes realizados por las organizaciones de productores; c) continuar con la innovación financiera, readecuando el modelo **FIR** para organizaciones más pequeñas mediante los **Micro-FIR** y; d) posicionar a **Pro-Rural** en el campo de las innovaciones financieras.

Entre los resultados no esperados, corresponde destacar en primer lugar el retiro anticipado del Programa de parte de dos **FIR (AFID y FAAAS)**. Para comprender ese hecho es necesario tener en cuenta que tampoco estaba previsto el crecimiento tan pronunciado de las operaciones de crédito de los **FIR**. Por esa razón, los requerimientos de capital de operaciones se hicieron cada vez mayores, excediendo la capacidad financiera de **Pro-Rural**. De cara a esa realidad, la opción de crecer significaba un factor de mayor riesgo para **Pro-Rural** por no estar previsto para el corto plazo. Sin embargo, los avances de conformación de crédito productivo para productores rurales desarrollados por **Pro-Rural** fueron valorados por otras instituciones financieras, prueba de ello es que decidieron canalizar recursos hacia ese sector.

Un efecto importante no planeado fue que **Pro-Rural** orientó sus operaciones del Programa hacia organizaciones más pequeñas mediante la creación de **Micro-FIR**.

Los **FIR** son conscientes que sus debilidades provienen de su experiencia reciente, de su insuficiencia patrimonial y del aún limitado desarrollo de su estructura operativa. Identifican sus mayores amenazas en la talla y experiencia de la competencia, en la incertidumbre de las políticas estatales que incluso generan competencia desleal. Aspiran poder resolver sus dificultades en base a la mejora permanente de sus capacidades, a la sostenibilidad de sus programas y a nuevas alianzas que les posibiliten mayores recursos financieros y asistencia técnica. Estas particularidades permiten avizorar la posibilidad de asociación de los **FIR**.

Tres de los **FIR** participantes del programa han conformado una Asociación de Organizaciones Financieras de Productores (FINDEPRO). Esta institución tiene la finalidad de enfrentar de manera conjunta el lobby ante el gobierno y las instancias reguladoras y la incorporación en la normativa de una figura legal que las acoja (EFC). Asimismo, no descartan la posibilidad de constituirse en una sola entidad para enfrentar de manera asociada el reto de la adecuación para la regulación.

9. CONCLUSIONES

El programa ejecutado por **Pro-Rural** ha evidenciado que es posible hacer crédito productivo rural, aplicando enfoques integrales bajo la modalidad de riesgo compartido con asociaciones de pequeños productores rurales bolivianos. Los **Fondos de Inversión Rural** conformados son una respuesta efectiva a las necesidades de financiamiento de pequeños productores puesto que adecuan sus productos crediticios a los ciclos productivos y requerimientos específicos de cada cultivo; permitiéndoles, además, acceder a capital de operaciones y capital de inversión, dependiendo de sus requerimientos.

A través del contrato de riesgo compartido propuesto por **Pro-Rural**, las asociaciones de productores, además de acceder a recursos para cartera, a través de los **FIR**, han adquirido conocimientos que antes no tenían respecto al manejo y gestión de entidades crediticias controladas por los propios productores. Si bien las asociaciones de productores tenían esquemas básicos de crédito para sus asociados, fue gracias al apoyo de **Pro-Rural** que pudieron aplicar conceptos y elementos prudenciales para otorgar créditos de manera eficiente; concretamente, cuando recibieron asistencia técnica especializada: herramientas tecnológicas, instrumentos de planificación, sistemas contables, reglamentos, manuales, formularios, capacitación de personal y otros¹¹.

El Programa fue decisivo para la creación de FAAAS, AFID y Credi Pro-Agro. **FAAAS** y **AFID** se independizaron del Programa con el deseo de acceder a otras fuentes de financiamiento, principalmente de tipo gubernamental (porque tiene tasas subvencionadas). Sin embargo, actualmente siguen operando y continúan cumpliendo el rol que se les definió en el momento de su creación. Por su parte, Credi Pro-Agro sigue creciendo de manera gradual y continúa recibiendo la asistencia técnica de **Pro-Rural**.

La innovación financiera de **Pro-Rural**, aplicada como un producto pionero, ahora constituye casi una tendencia porque otras entidades del sector financiero nacional también están pactando acuerdos de financiamiento con asociaciones de

¹¹ Criterios extractados del documento de Evaluación de Medio Término del programa: Financiamiento Reembolsable SP/SF-08-04-BO y Coop. Técnica. No Reembolsable ATN/SF-11205-BO; Mario Requena Pinto, julio de 2012. La Paz.

pequeños productores rurales¹². Asimismo, el 21 de agosto de 2013 se promulgó la nueva Ley de Servicios Financieros (Ley 393), donde se reconoce a las entidades financieras de productores bajo la figura de “Entidades Financieras Comunes” que anteriormente no existía. Por tanto, corresponde destacar que el programa de **Pro-Rural**, en alguna medida, habría tenido cierta influencia en la incorporación de esta nueva figura legal.



12 El Banco Unión que administra recursos del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) financió operaciones de la **FAAAS** y del Banco Nacional de Bolivia financió a **AFID** de **El Ceibo**.

10. RETOS A FUTURO

Los **FIR** necesitan fortalecer sus patrimonios para continuar creciendo de manera sana. Para ello, es necesario que los socios realicen nuevos aportes con el fin de encaminar su funcionamiento de acuerdo a las disposiciones de la autoridad de regulación financiera. Otra opción es conseguir inversores. Los **FIR** deberían concentrar sus esfuerzos en lograr que sus estados financieros sean lo más transparentes posible. Esto les ayudará a conseguir financiadores para expandir su cartera y motivará a las asociaciones para que aumenten el capital. Lo anterior implica el fortalecimiento de sus sistemas de información.

Desde una perspectiva de sostenibilidad, concluidos los acuerdos con **Pro-Rural**, las organizaciones de productores deben continuar con el proceso de mejora de sus servicios y no deben abandonar la tecnología crediticia prudencial, con controles y supervisión, ajustada a elementos de regulación o de auto-regulación; posiblemente, mediante un trabajo en red para reducir los costos de regulación, lo cual no es inviable porque se encuentra en proceso de concertación.

La reciente promulgación de la Ley de Servicios Financieros (Ley 393) y el reconocimiento de las “Entidades Financieras Comunes (EFC)” pueden plantear oportunidades para los FIR. Si bien todavía no han sido emitidas las reglamentaciones para su puesta en práctica, a futuro las EFC trazan un nuevo escenario para el desarrollo y regulación de los **FIR** porque “la autorización de funcionamiento, fiscalización, control e inspección de sus actividades, administración y operaciones son competencia privativa de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI”¹³.

¹³ Artículo N° 296 de la Ley 393.

11. LECCIONES APRENDIDAS

El diseño y la implementación de los FIR requiere conocimientos específicos sobre la compleja realidad rural del país y los encadenamientos de la actividad productiva seleccionada. En este sentido, la amplia experiencia de **Pro-Rural** en desarrollo productivo rural, así como el respaldo de su Directorio y el compromiso y dedicación de ejecutivos y de todo el personal involucrado, fue clave para obtener los resultados logrados.

El modelo de los FIR genera un fuerte nivel de implicación y seguimiento por parte de la entidad ejecutora pues, con la suscripción del contrato de riesgo compartido, se alinean sus incentivos con los de la asociación de productores en búsqueda de resultados económicos y sociales. Estos incentivos se ven traducidos en la capacitación técnica que **Pro-Rural** otorgó a las asociaciones de productores y los FIR en procura de una gestión adecuada y un manejo financiero ordenado, que garantizaran la sostenibilidad de sus operaciones.

El trabajar con asociaciones de productores puede disminuir el riesgo crediticio y, por tanto, la mora de los FIR, debido a la presión social y moral que ejercen los productores asociados sobre los deudores para que realicen sus pagos a tiempo. La información productiva histórica que las asociaciones tienen sobre cada productor asociado facilita el proceso de evaluación crediticia en relación con la capacidad productiva del solicitante. En el área rural, donde los productores tienden a valorar más la agilidad en el procesamiento de sus solicitudes de crédito y los desembolsos que las tasas de interés debido a la naturaleza de sus actividades, este aspecto es fundamental.

Es clave sensibilizar permanentemente a los directivos de las asociaciones, los FIR y a los socios productores sobre la importancia de un manejo financiero prudente para garantizar la sostenibilidad del FIR y de los aportes que realizaron para la conformación del capital inicial del FIR. Esto, debido a que cuando un FIR inicia operaciones, pueden generarse tensiones entre buscar un crecimiento gradual y prudente de la cartera y satisfacer a los asociados, puesto que es probable que el FIR no pueda atender a la totalidad de demanda insatisfecha con los recursos iniciales.

Es probable que, cuando un FIR inicie operaciones, exista un crecimiento acelerado de la cartera dado que, para muchos de sus asociados, puede ser la única

fuente real de financiamiento. Esa situación puede generar tensiones entre la entidad ejecutora y la asociación de productores si es que la entidad pone límites en búsqueda del crecimiento gradual y prudente de la cartera de créditos con los que la asociación de productores no esté de acuerdo. Eventualmente, las tensiones pueden derivar en el deseo de la asociación de rescindir el contrato de riesgo compartido suscrito con la entidad ejecutora.

Los contratos de riesgo compartido deben incorporar condiciones razonables que prevengan la salida temprana de las asociaciones o FIR de los contratos de riesgo compartido, para evitar que las asociaciones y los ejecutivos de los FIR tomen decisiones riesgosas respecto al crecimiento de cartera y a la asistencia técnica debido al éxito inicial en las operaciones crediticias.

No todas las asociaciones de productores pueden adaptarse al tipo de organización y metodologías aplicadas en un **FIR**. Las organizaciones con las que se logró aplicar el modelo tenían una sólida organización e información institucional que facilitó la aplicación de la metodología. Por esta razón, **Pro-Rural** decidió adecuar el modelo e implementar los **Micro-FIR**, para poder trabajar en niveles de organización más pequeños.



12. PERFIL INSTITUCIONAL DE PRO-RURAL

La Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural “**Pro-Rural**” es una organización de servicios integrales que combina servicios financieros con servicios de desarrollo productivo, a través de las siguientes áreas:

Área de Inversiones y Operaciones (AIO). Administra el portafolio de negocios de la institución; gestiona el desarrollo de productos y servicios financieros para los socios y clientes; asegura la colocación eficiente y la recuperación de los capitales invertidos; y genera nuevas oportunidades de negocios.

Área de Proyectos y Desarrollo Productivo (APDP). Bajo el principio de adecuar los servicios a las condiciones específicas de los emprendedores rurales, se especializa en las siguientes líneas de trabajo: (1) Canalización de recursos no reembolsables hacia emprendimientos económicos generales y (2) hacia iniciativas focalizadas en áreas específicas, además de (3) ejecutar directamente proyectos de desarrollo económico. Adicionalmente, (4) se brinda servicios especializados de asesoría en el rubro.

Área de Programas y Desarrollo Institucional (APDI). Gestiona financiamientos e inversiones para las áreas operativas de **Pro-Rural**, estableciendo contacto con entidades nacionales e internacionales y desarrollando estrategias de comunicación, alianzas, mercado y procesos de capacitación del personal y de clientes de **Pro-Rural**. Bajo esta área se ha desarrollado el Programa de Capacitación Rural en sus componentes de (1) Educación financiera rural y (2) Capacitación a medida desarrollada a demanda de las Organizaciones e in situ; ambas tienen el objetivo de promover el fortalecimiento de las Organizaciones productivas rurales, inicialmente socias de **Pro-Rural**, mejorando su capacidad de administración, producción y/o de comercialización, beneficiando a sus afiliados y a todos los agentes involucrados.

Pro-Rural fue creada como una asociación civil sin fines lucrativos en el año 2000. En los estatutos se señala que el objetivo general de la entidad es “apoyar iniciativas económicas de productores de base, organizaciones económicas y/o micro y pequeñas empresas, que permitan un incremento sostenible del ingreso y una ubicación más ventajosa en los mercados nacionales o externos y, en consecuen-

cia, contribuir a optimizar políticas públicas a nivel municipal, departamental y/o nacional, a través del análisis, reflexión, sistematización y difusión de experiencias de desarrollo”¹⁴.

Con posterioridad a la elaboración de sus estatutos, **Pro-Rural** trabajó en la precisión de objetivos específicos a saber:

Para el ámbito general, se establece que el objetivo específico de la organización es “incidir en el ciclo de formación de capital y en el desarrollo de competencias productivas y de gestión en el medio rural para contribuir a mejorar los ingresos y las condiciones de vida de la población, a través de la generación, gestión y canalización de recursos”.

Pro-rural sustenta que la formación de capital constituye un factor clave para el desarrollo rural en Bolivia; por ello, tanto sus servicios financieros como los de desarrollo productivo tienen un enfoque común, que pone en relieve la formación de capital en unidades económicas que operan en cadenas productivas de origen rural, lo que constituye una característica diferenciadora de la entidad.

El enfoque de formación de capital en cadenas de valor se plasma a través de operaciones de inversión bajo la modalidad de riesgo compartido, donde se comparte riesgo con socios de unidades económicas insertas en eslabones de cadenas productivas.

La estructura orgánica de **Pro-Rural** está compuesta por la Asamblea de Asociados, el Directorio, la Dirección Ejecutiva, de esta última dependen cuatro direcciones: (1) Proyectos de Desarrollo Productivo; (2) Inversiones y Operaciones; (3) Programas y Desarrollo Institucional; y (4) Administración y Finanzas.

A junio 2013, **Pro-Rural** mantiene una cartera vigente de USD 5.6MM, monto que quintuplica al registrado en 2008. De este total, USD 4.9MM han sido asignados por la entidad para diferentes tipos de inversiones, entre las que figura el portafolio de **Fondos de Inversión Rural (FIR)**.

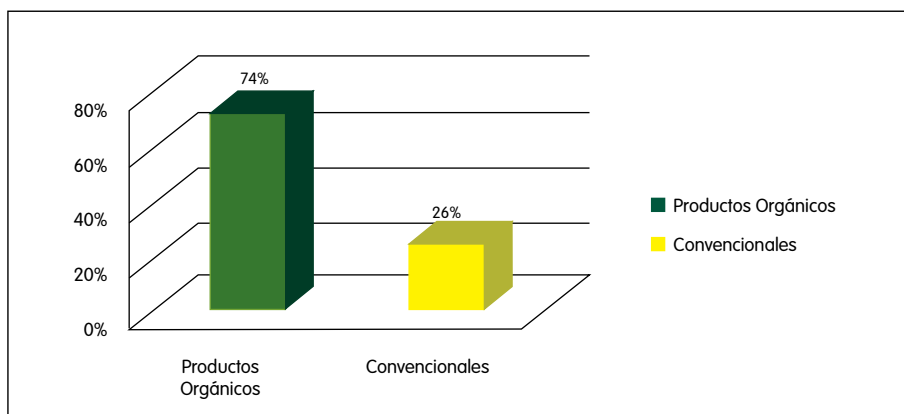
La vocación de **Pro-Rural**, puede ser apreciada a través de los siguientes resultados operativos, al 30 de junio de la gestión 2013:

14 Artículo 4º “Estatutos de **Pro-Rural**”

El **87%** del portafolio de inversiones se destina al sector agropecuario. Las intervenciones de la entidad en rubros de producción y comercialización de productos orgánicos llega al **74%**, esos productos se destinan tanto al mercado interno como al externo. Alrededor de un 12% corresponden a organizaciones inscritas en el “mercado justo” o fair trade.

- Más del **66%** de los socios de **Pro-Rural** corresponden a OECAs¹⁵ y grupos de productores rurales, siendo **3,649** los beneficiarios finales.
- En el 2009, el **47%** de los socios de **Pro-Rural** eran exportadores, a junio de 2013, el **72%** de las intervenciones de **Pro-Rural** son con destino al mercado externo.
- En el Área de Programas y Desarrollo Institucional, se ha implementado la unidad de Desempeño Social que genera indicadores para medir el impacto de las intervenciones de la entidad; también se han desarrollado indicadores sociales y de impacto a partir de iniciativas internacionales que promueven el Desempeño Social en Instituciones de Micro-finanzas. Asimismo, se ha impulsado el Programa de Capacitación Rural orientado a educación financiera para las socias beneficiarias del producto de Micro-capital de Riesgo.

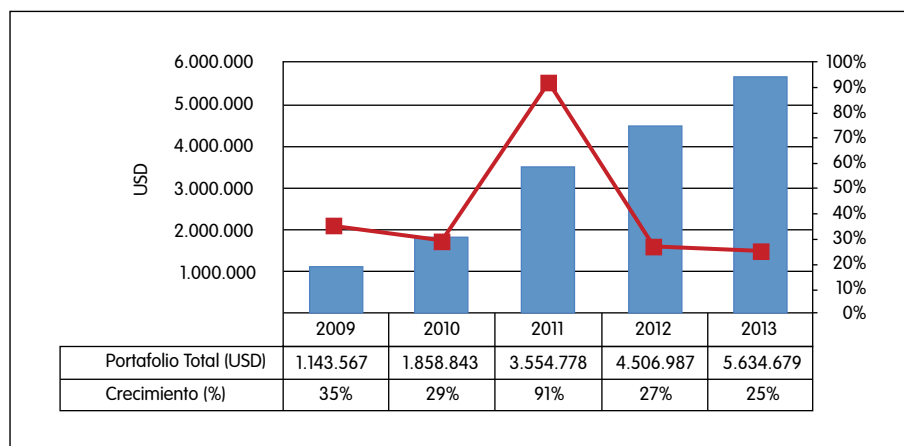
Proporción de las Intervenciones de Pro-Rural en rubros de la producción y comercialización de productos orgánicos y rubros de productos convencionales



Fuente: **Pro-Rural**, “Curriculum Institucional. Al 30 de junio” La Paz.

En los últimos años, el portafolio de inversiones de **Pro-Rural** ha evolucionado de manera muy significativa: de USD 1.143.567 en el 2009 a USD 5.634.679 a junio de 2013. Las tasas de crecimiento de las inversiones superan el 25% anual, como se puede apreciar en el gráfico siguiente.

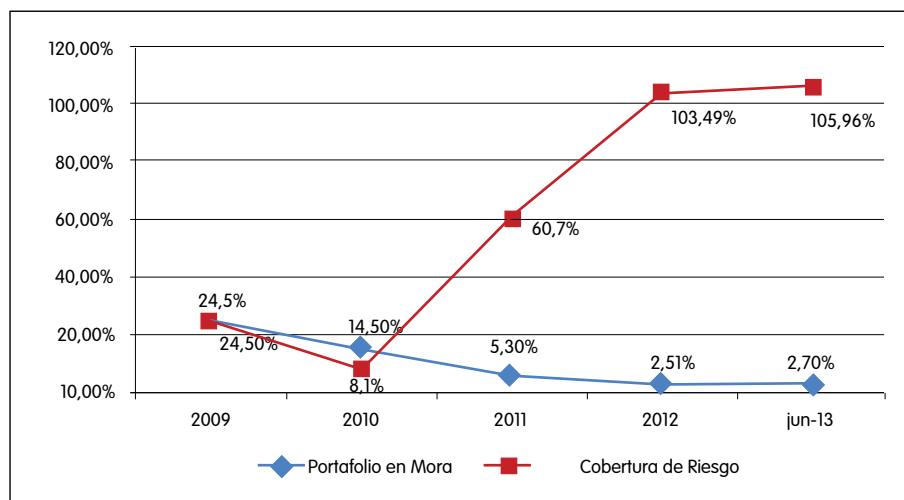
15 Las OECAs son Organizaciones Económicas Campesinas.



Fuente: **Pro-Rural**, "Currículum Institucional. Al 30 de junio de 2013". La Paz.

Entre los elementos de gestión prudencial más relevantes está la aplicación de acciones correctivas para el manejo adecuado de los niveles de mora, que bajó de manera muy importante hasta alcanzar el 2,70% a junio de 2013. Paralelamente, se fortaleció la cobertura del riesgo de la mora desde 24,5% en el 2009 a 105,96% a mitad de la gestión 2013.

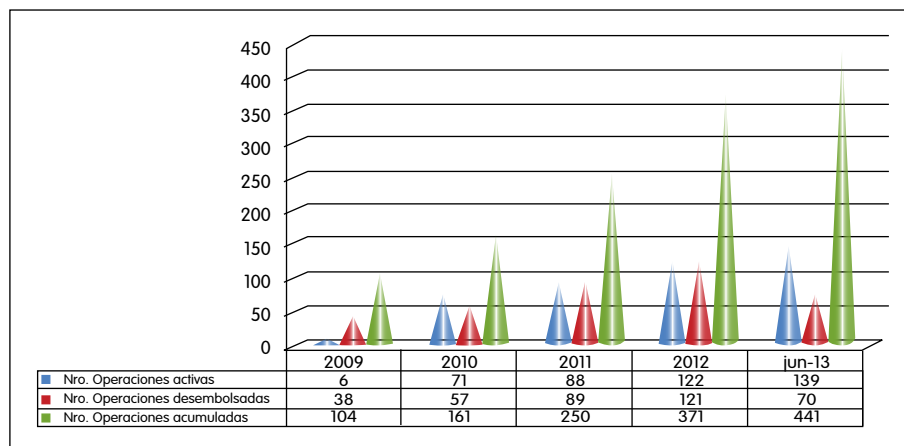
Mora y cobertura de riesgo



Fuente: **Pro-Rural**, "Currículum Institucional. Al 30 de junio de 2013". La Paz

La evolución de las operaciones de inversión es otro indicador que muestra el crecimiento de **Pro-Rural**. En la gestión 2009, se realizaron 38 desembolsos por operaciones de inversión, el 2012 se efectivizaron tres veces más operaciones de desembolsos por inversiones; a mitad de la gestión 2013, se ejecutaron 70 desembolsos de inversión.

Número de operaciones de inversión



Fuente: **Pro-Rural**, "Currículum Institucional. Al 30 de junio de 2013". La Paz

Pro-Rural es miembro de la Alianza Financiera para el Comercio Sostenible (FAST, por sus siglas en inglés) organización internacional sin ánimo de lucro, con sede en Montreal. La afiliación a FAST, al cierre del 2012, ha permitido que la entidad sea evaluada con la herramienta IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) que ofrece indicadores de desempeño social, medioambiental y financiero cuyos resultados recién serán publicados. También es miembro de INAISE, red mundial de finanzas solidarias, que trabaja con enfoque en finanzas sociales y solidarias. Los valores que sustentan el INAISE y sus miembros son: transparencia, confianza, justicia, excelencia, sostenibilidad, cooperación, democracia y enraizamiento local.

Recientemente, noviembre de 2013, se ha logrado la adhesión al Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales (FOROLAC-FR), una organización regional que aglutina a redes e instituciones financieras y de desarrollo que promueve las microfinanzas rurales como instrumento de inclusión social y reducción de las desigualdades en el sistema financiero.

13. FUENTES CONSULTADAS

- **Pro-Rural**, Memoria **Pro-Rural** 2012
- **Pro-Rural**, "Plan Estratégico y de Negocios para los Fondos de Inversión Rural", La Paz, octubre 2011.
- **Pro-Rural**, "Propuesta Conceptual: Programa Micro Capital de Riesgo para Inversiones Rurales Micro-FIR".
- **Pro-Rural**, "Plan de Negocios 2011– 2015", La Paz julio 2011.
- **Pro-Rural**, "Estimación de la demanda de fondos de riesgo compartido" Informe Final de Consultoría, La Paz, marzo 2011.
- **Pro-Rural**, varios documentos en formatos electrónicos de Informes de Cartera de AFIS, FAAAS, CREDI- PROAGRO y FINCAFE.
- **Pro-Rural**, varios documentos en formatos electrónicos de planes de negocios, manuales, reglamentos y otros de AFIS, FAAAS, CREDI.PROAGRO y FINCAFE. Doc. Excel y Word.
- **Pro-Rural**, Consolidado cartera de los FIR. Documento Excel.
- Guillermo Monje, Documento Resumen del Programa, encargado por **Pro-Rural**. La Paz.
- Mario Requena Pinto, Informe de Consultoría: "Evaluación de Medio Término del Programa" La Paz, julio 2012.
- FOMIN, "Guía de Estilo" y "Estudio de Caso".
- Fotografías sin referencias: Archivo Fotográfico **Pro-Rural**

ENTREVISTAS

Ejecutivos y miembros del equipo de trabajo de **Pro-Rural**

Consultores Externos **Pro-Rural**

Fernanda Padrón, FOMIN

Esta publicación ha sido financiada por el "Programa de Riesgo Compartido en Servicios Financieros Rurales con Asociaciones de Pequeños Productores", ejecutado por la Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural (**Pro-Rural**) y financiado por el Programa de Empresariado Social (PES) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), administrado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

Pro-Rural & Fondo Multilateral de Inversiones. Primera Edición. Esta publicación, es propiedad de **Pro-Rural** & Fondo Multilateral de Inversiones. Queda permitido reproducir esta publicación parcial o totalmente, siempre y cuando se tenga consentimiento previo de los autores y su autoría.



Av. 6 de Agosto N° 2577
Edif. Las Dos Torres, Piso 12
Telfs.: (591-2) 243 3336 - 243 5006
Fax: (591-2) 243 5069 • Casilla 3233
www.prorural.org.bo
La Paz - Bolivia