



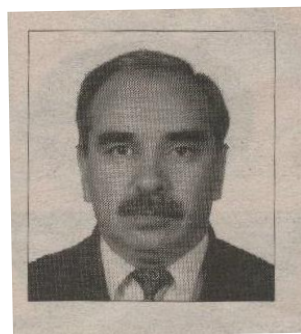
Riesgo Compartido como instrumento para el desarrollo económico rural

Capitalización de la experiencia de Pro-Rural

Rodolfo Soriano

La Paz, Bolivia, mayo-2019

Dedicatoria



*A nuestro colega y amigo Walter Milligan Zamora,
como memoria y homenaje.
Porque fue él quien plantó la semilla,
y cuando floreció, no estaba para acompañarnos.*

Índice

Presentación de la Asamblea de Pro-Rural	1
I. Introducción	2
1. Descripción de Pro-Rural.....	2
2. Desafío institucional: Buscar nuevos enfoques	3
II. El contexto de la experiencia	9
1. Contexto nacional	9
2. Contexto de las políticas nacionales.....	9
3. Contexto del apoyo financiero al sector productivo rural	11
III. Análisis de la oferta financiera.....	12
1. Las ventajas que trajo el microcrédito	12
2. Identificando limitaciones de la oferta financiera	13
IV. Desarrollo de conceptos.....	17
1. Concepto general de Riesgo Compartido.....	17
2. Contrastando el concepto con la realidad rural	18
3. La propuesta que se construyó	21
V. Una propuesta ya estructurada.....	25
1. La primera propuesta estructurada.....	25
2. Una variante: Fondos de Inversión Rural	30
3. El esquema aplicado en su madurez.....	31
4. Tipología básica de clientes apoyados	34
VI. Las estructuras internas de trabajo	36
1. El equipo base	36
2. Los procesos de aprobación.....	36
VII. Lo trabajado en cifras	38
1. Síntesis general.....	38
2. Desembolsos acumulados.....	38
3. Operaciones acumuladas 2001 - 2015.....	39
4. Montos desembolsados por rangos.....	39
5. Por ubicación geográfica	40
6. Por tipo de unidad económica	41
7. Por tamaño de las unidades económicas	41
8. Total beneficiarios indirectos por año	42
9. Datos diferenciados por género.....	43
10. Tipo de productos apoyados	43
VIII. Lecciones aprendidas	45
1. Los potenciales verificados en Riesgo Compartido	45
2. Las limitaciones encontradas en la experiencia	49
Anexo	

Presentación de la Asamblea de Pro-Rural

Desde su fundación, la Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural (Pro-Rural) ha tenido como ejes, en el marco de su compromiso con la población rural, la búsqueda de innovaciones, y también la reflexión sobre sus experiencias para obtener lecciones aplicables al ámbito del desarrollo.

En este documento, se presenta la sistematización de la experiencia de aplicación del instrumento financiero de Riesgo Compartido, desarrollada y aplicada desde el año 2001, y hasta 2015, cuando –pese al nivel de desarrollo del instrumento- factores externos obligaron a cerrarla.

Estamos convencidos que la propuesta sigue siendo plenamente válida para apoyar la dinamización económica de unidades económicas tanto rurales como urbanas.

Con este documento, Pro-Rural tiene la satisfacción de cumplir con su labor de difundir y presentar a debate nacional sus experiencias.

La Asamblea de Pro-Rural

I. Introducción

1. Descripción de Pro-Rural

La Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural (Pro-Rural) fue legalmente reconocida mediante Resolución Prefectural RAP N° 537, de 22 de diciembre de 2000, sobre la base del equipo del Programa de Apoyo a Organizaciones No Gubernamentales (NOGUB) de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Ello permitió aprovechar la experiencia que NOGUB había acumulado desde 1989 en materia de desarrollo productivo rural, apoyando la ejecución de proyectos de desarrollo ejecutados por ONG, redes de ONG y organizaciones económicas campesinas (OECA).

La misión planteada en su fundación (luego se iría ajustando) fue “contribuir a promover un desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible, de hombres, mujeres y jóvenes más desfavorecidos, quienes para mejorar sus condiciones de vida y trabajo deben ser protagonistas de su propio desarrollo”.

El objetivo general fue apoyar iniciativas económicas de productores/as 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 consecuencia, contribuir a optimizar políticas públicas a nivel municipal, departamental y/o nacional, a través del análisis, reflexión, sistematización y difusión de experiencias de desarrollo.

Pro-Rural se centró en promover el desarrollo y fortalecimiento de unidades económicas y sus organizaciones, preferentemente rurales, ofertando servicios de asesoría y capacitación a medida dirigidos al fortalecimiento de la gestión integral de iniciativas productivas de pequeños productores. Ello incluyó apoyo a instituciones que trabajaban en riego; infraestructura productiva como defensivos; silos; dotación de maquinaria y equipo para la cosecha; beneficiado y transformación de productos agropecuarios; capacitación; e incluso se apoyó a las instituciones que trabajaban en desarrollar la oferta del movimiento de microfinanzas en diversas regiones de seis departamentos en altiplano y valles.

Esa amplia experiencia en la administración de recursos, seguimiento y evaluación de proyectos, y sobre todo el poder interactuar de manera horizontal con hombres y mujeres productores, permitió a Pro-Rural sistematizar las múltiples experiencias, lo que se reflejó en todo un conjunto de publicaciones que se presentan en Anexo, así como los principales proyectos ejecutados y/o administrados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la capitalización de la experiencia de Riesgo Compartido, como instrumento para el desarrollo económico de productores y emprendedores rurales de pequeña escala; proceso que se inició en el año 2000 con el diseño y culminó el 20 de mayo de 2015, cuando, pese a previas consultas verbales que daban indicios positivos, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) instruyó a Pro-Rural cesar las actividades de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros y proceder a recuperar la cartera en términos y condiciones acordadas con los clientes.

A la fecha, Pro-Rural ya ha logrado cumplir con todos sus acreedores, y está avanzando en la recuperación del portafolio remanente. Pero esta es otra fase, que no corresponde al presente documento.

2. Desafío institucional: Buscar nuevos enfoques

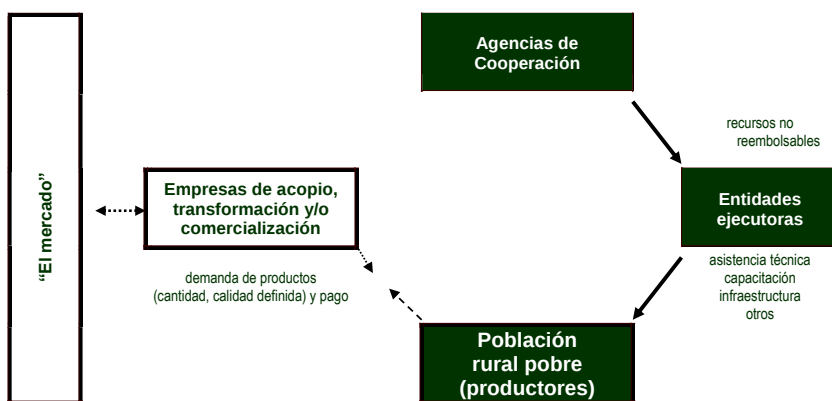
A partir de 2001, Pro-Rural se plantea dos grandes desafíos: por una parte, lograr innovaciones tanto metodológicas como conceptuales para superar lo que se apreciaba como un cierto estancamiento en los apoyos para el desarrollo de productores rurales, que resultaba, de cierta manera, una continuidad a lo que se había venido trabajando desde los años 80. Aquí se pueden destacar experiencias tales como el aporte en efectivo de la población (entonces inexistente y que hoy es una práctica difundida a nivel nacional), así como el concepto de “desarrollo de proveedores”, buscando articular a productores de pequeña escala con empresas que, a cambio de mayor calidad, también pudieran pagar mejores precios.

El otro desafío fue buscar opciones para superar las limitaciones que ya se vislumbraban de las microfinanzas para lograr un desarrollo económico relevante.

En ese marco de desafío, se buscó una propuesta conceptual para el desarrollo productivo rural lo más integral posible. Así, se evidenció la existencia de tres modelos de intervención y relacionamiento de actores, los cuales permitieron plantear un modelo síntesis que orientó la primera etapa de Pro-Rural como prestador de servicios financieros y no financieros.

Esquema tradicional

Se trabaja esencialmente con dos protagonistas: las agencias de Cooperación Internacional y Fondos Nacionales, que entregaban recursos financieros no reembolsables a entidades ejecutoras (ONG y posteriormente Gobiernos Municipales) para que estas otorgaran asistencia técnica y/o capacitación, así como infraestructura (riego, silos, etc.) a los productores. El supuesto de partida es que con estas intervenciones subirá la producción en cantidad y calidad, y estos incrementales, al realizarse en el mercado a través de las diferentes empresas, llevarían a un incremento de los ingresos y/o generación de empleo para los pobres rurales.



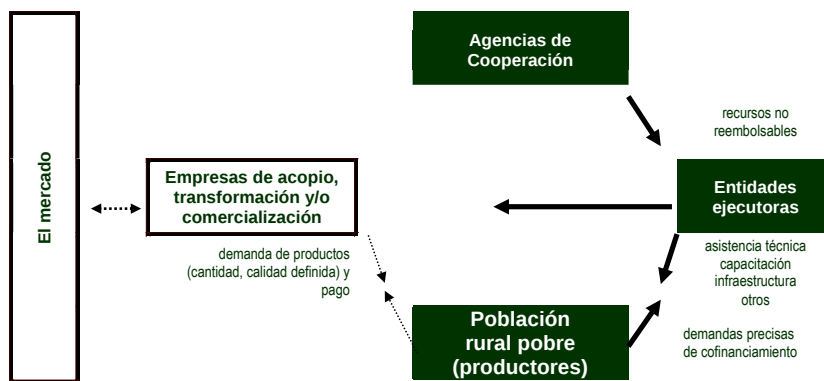
De manera general, las entidades ejecutoras trabajan esencialmente en un enfoque de oferta: después de un análisis de la situación, profesionales de las instituciones realizan propuestas que son presentadas y generalmente aceptadas por la población. El supuesto base es el ya mencio-

nado, es un problema de capacidad de producción: si se incrementan volúmenes, el mercado adquirirá esos bienes, generando mayor empleo e ingreso.

Las empresas (acciones empresariales) de acopio y/o transformación y/o comercialización no participan en el flujo de manera planificada: por ello, en el esquema, se marca con línea punteada. Se asume que “ya están actuando” con conocimientos sobre el mercado, pero también con relaciones con los productores y con capacidad suficiente para absorber los nuevos volúmenes de producción.

Esquema A: Cualificar la demanda

Trabaja con tres protagonistas y parte de constatar dos deficiencias: i) aún no se ha trabajado suficientemente la demanda de servicios de apoyo de los productores, y ii) la realización en el mercado no es tan automática como se asumía. De ahí que se proponen dos tipos de ajuste: uno es el cofinanciamiento, considerado como instrumento para medir efectivamente el grado de validez de la demanda con porcentajes que varían del 5% al 50%. El otro ajuste plantea la necesidad de incorporar, en las acciones de los proyectos, estudios efectivos de mercado, o hacer consorcios con actores de experiencia en comercialización.



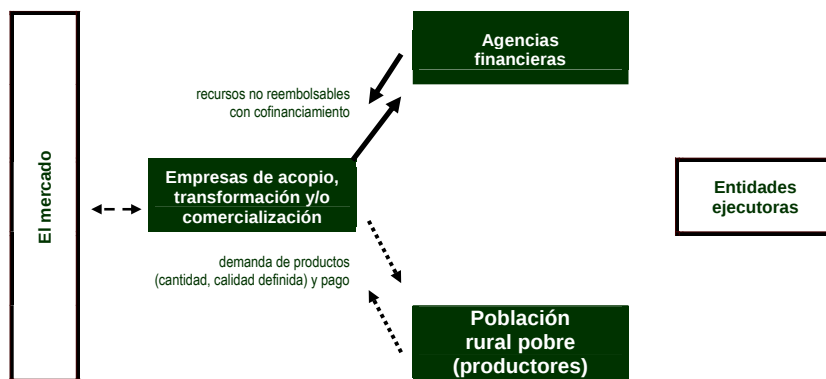
Este esquema choca con la resistencia de algunas entidades ejecutoras que obtienen los aportes en efectivo acudiendo al Gobierno Municipal u otras entidades para que lo den, y por otra parte, con estudios de mercado realizados más con una lógica de investigación académica que con fines prácticos de venta. Es así que existe mucha información sobre volúmenes nacionales y demanda aparente, y casi nunca un pre-

compromiso de compra, estableciendo cantidad, condiciones y precio. Finalmente, la relación con las empresas aún no es explícita y evidente.

Esquema B: Articular con empresas compradoras

Desde 2002, Pro-Rural ha incursionado en un programa de investigación-acción sobre programas de desarrollo de proveedores y también Riesgo Compartido (mediante sociedades accidentales, de corto plazo, para capital de operación), para permitir que se concreten oportunidades de negocios para pobres rurales.

Las fuentes financieras reconocen que las “entradas”, por el lado de la producción y los productores, han resultado claramente insuficientes, y lo que corresponde es dinamizar aquellos actores que pueden generar más demanda para la producción de los pobres. Es así que el flujo de recursos financieros se dirige más bien hacia el ámbito de empresas, especialmente con instrumentos como el crédito (apoyado con Fondos de Garantía) o el Riesgo Compartido. El supuesto está, entonces, en que esta intervención en las empresas traerá beneficios (en ingresos y/o empleo) para los productores pobres.



Bajo el término ‘empresas’ se agrupa una importante cantidad de iniciativas empresariales, sean unifamiliares, sociedad anónima u otras, formales o informales, de acopio, de transformación o comercialización, o que cumplen varias funciones a la vez. Sea cual fuera su característica, en principio cumplen con el requisito (o supuesto) de dinamizar las economías de los pobres rurales; si no lo hacen, no ameritan apoyo financiero.

Todas esas iniciativas empresariales, necesariamente, tienen una relación establecida y explícita con el mercado (compradores con “nombre y apellido”).

Hacia un modelo síntesis

Esta propuesta de “síntesis” busca sumar los aspectos positivos encontrados en los dos esquemas desarrollados líneas arriba. Existen algunas evidencias que muestran que esta síntesis no sólo es posible, sino deseable. Sin embargo, hay que preguntarse en qué medida existe en el país una masa crítica (cantidad, capacidad y voluntad) de esas empresas abiertas al esquema.

Aquí, y aunque en la realidad tal vez no fuera necesario cubrir todo por la misma agencia financiera, conceptualmente, el financiamiento debe llegar coordinadamente por ambas vías (no reembolsable cofinanciado para asistencia técnica e infraestructura y reembolsable para capital de inversión y de operaciones, y si posible en el futuro, capital accionario y/o activos), pero sólo con la condición de que las relaciones población-empresa, empresa-entidad ejecutora y población-entidad ejecutora se den con resultados positivos para todos (lógica ganar-ganar).

La empresa tiene un mercado preciso (si no lo tiene, el modelo no funciona) y, por tanto, puede ofrecer mejores precios y asegurar volúmenes a la población, si se cumplen los criterios de calidad establecidos. Y para asegurar, así sea en parte, esa calidad, debe plantear a la ejecutora sus requerimientos tecnológicos y cofinanciar parte del trabajo del ejecutor. En contrapartida, logrará mayor ganancia por vender más y de mejor calidad.



La población podrá contar con un “mercado seguro” y mejores precios (naturalmente si cumple con los criterios de calidad), pero requiere el apoyo (cofinanciado) para los conocimientos y medios (asistencia técnica e infraestructura) de parte de la entidad ejecutora.

Por último, la entidad ejecutora tiene un marco claro de intervención establecido, tanto con la población como con la empresa, y naturalmente con la financiadora.

Es sobre la base de ese marco conceptual que Pro-Rural inició acciones, trabajando tanto desde los servicios financieros como no financieros. Este equilibrio fue cambiando a lo largo del tiempo, según las coyunturas (por ejemplo, menor financiamiento para servicios no financieros, pero también mayor exigencia de tecnificación con el desarrollo dinámico del área de inversiones).

A continuación, y conociendo todo el modelo de intervención, el documento se concentra únicamente en el área de inversiones con el instrumento de Riesgo Compartido, objeto de esta capitalización.

II. El contexto de la experiencia

1. Contexto nacional

La preocupación nacional e internacional sobre la pobreza, con mayor incidencia en el área rural, lleva a la formulación de políticas expresas, tales como la formulación de la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP).

En ella, y para el período 2001 al 2003 –justamente los años de inicio de nuestra experiencia con Riesgo Compartido-, se plantea un análisis de contexto caracterizado de la siguiente manera:

- Crisis económica y reducción del crecimiento: quinto año de crisis económica con agudización de las tensiones políticas y sociales.
- Altas tasas de desempleo abierto y 64% de la población ocupada con un empleo informal.
- Limitaciones del crecimiento, con barreras estructurales como la orientación primario exportadora, dependiente de los precios internacionales y –en el sector agropecuario- de las condiciones climáticas.
- Bajo efecto distributivo del crecimiento: pese a tasas de crecimiento positivas, la pobreza se reduce a un ritmo menor al punto porcentual cada año.
- La identificación de la necesidad de un crecimiento pro-pobre.

A partir de 2005, aproximadamente, la coyuntura internacional se muestra más positiva, con altos precios de las materias primas, lo que –junto con el nuevo proceso político- se refleja en mayores y mejores dinámicas para el sector productivo, en general, y para el agropecuario, en particular (véase el caso de la quinua); dinámica que se ha mantenido hasta, aproximadamente, 2013, aunque prácticamente con el mismo porcentaje de informalidad.

2. Contexto de las políticas nacionales

El documento de orientación para las políticas nacionales, desde 2001, fue la EBRP 2003, basada en las Mesas de Diálogo Nacional, y que planteaba, en el ámbito productivo, entre otras, las siguientes orientaciones:

- i) La priorización y promoción del desarrollo de aquellos sectores que generan materia prima y se articulan a etapas de transformación, con capacidades de absorción de mano de obra y adición de valor agregado.
- ii) La promoción de una mayor y mejor participación de la micro, pequeña y mediana empresa, y de artesanos y campesinos en el incremento de la oferta de bienes y servicios nacionales.

En ese marco, se conformó el Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad, que realizó análisis de diversas cadenas productivas.

Sin embargo, dado que hasta 2005 se tuvo un período de inestabilidad política y cambios en las gestiones gubernamentales, el nivel de implementación fue reducido.

A partir de 2006, con el cambio en el escenario político, se fueron rediseñando los marcos nacionales con la elaboración de una nueva Constitución Política del Estado que, dando lineamientos claros de apoyo a los “indígenas originario campesinos” y siendo aprobada en 2010, fue dando base a un marco de estrategias y políticas específicas para el sector productivo rural que se concreta, por ejemplo, en la Ley 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria, de junio de 2011, o en la Ley de OECA y de OECOM para la integración de la agricultura familiar sustentable y la soberanía alimentaria, aprobada en enero 2013, y que –entre otros- plantea igualdad de oportunidades y democratización en el acceso a financiamiento (art. 38), pero se concentra principalmente en el ámbito de la producción primaria.

Estas y otras normas, junto con el mejoramiento de las dinámicas económicas, dieron lugar al mejoramiento de los ingresos de rubros clave como la quinua, pero no se manifestó en esa magnitud en otros rubros más tradicionales como la papa, la carne de llama o el maíz, debido a las políticas de asegurar el acceso de la población urbana al menor precio posible.

3. Contexto del apoyo financiero al sector productivo rural

Desde finales de la década de los 80¹ empezó a surgir el microcrédito, aplicado por instituciones no gubernamentales denominadas IPD, Instituciones Privadas de Desarrollo, buscando que los servicios financieros pudieran llegar a la gran masa de población, especialmente al sector informal urbano (dedicado al comercio o microempresas), que no tenían acceso a la banca tradicional.

En un segundo momento, varias de estas ONG financieras se conforman en bancos especializados, y los Fondos Financieros Privados fueron avanzando en procesos de adecuación a la regulación. Paralelamente, vuelve a surgir la política de intervención directa del Estado en el desarrollo, mediante una Banca Estatal de Fomento.

De hecho, en la Ley 144 arriba mencionada, en el artículo 51, se plantea la creación del Fondo Crediticio Comunitario; y en el 52, que la tasa de interés final a los prestatarios sólo deberá considerar los costos financieros y gastos de administración del fideicomiso. Sin embargo, el ritmo de implementación del conjunto de la Ley fue muy lento para el conjunto de temas que consideraba.

Este proceso de maduración de las entidades financieras, y las políticas de crédito, llega a un punto clave con la Ley 393 de Servicios Financieros, que establece la regulación sobre el total de entidades que prestan servicios financieros, y –complementada por un decreto– establece “cuotas” para el crédito productivo, así como define techos para las tasas de interés, con lo cual se abre un nuevo contexto que supera varias limitaciones que dieron lugar a la propuesta de Riesgo Compartido de Pro Rural. A futuro, habrá que hacer un balance sobre cuán efectiva resulta la Ley para las unidades económicas a las que Pro-Rural apoyó en estos 15 años.

1 Para una historia más detallada véase Reynaldo Marconi, *El milagro de la inclusión financiera: La industria microfinanciera de Bolivia (1990-2013)*, La Paz, Plural Editores, 2014.

III. Análisis de la oferta financiera

1. Las ventajas que trajo el microcrédito

Para Pro-Rural, inmerso a inicios del nuevo siglo en el desarrollo agropecuario en zonas tradicionales, la aparición del microcrédito, además de ofrecer recursos cada vez más crecientes para la población rural y periurbana que había tenido acceso a servicios financieros, empezó a dar grandes lecciones:

- Una de ellas fue la constatación, presentada por el colega Marcus Nucinsky a inicios de los 90, de que en la provincia Los Andes la población se prestaba dinero para comprar herramientas de albañilería para migrar a ciudades como La Paz, El Alto, Puno, etc., y en muy pequeña escala para sembrar alfalfa para ganado, mientras las instituciones públicas y privadas estaban dando todo su apoyo a la producción de papa. En términos simples, el microcrédito se mostró como un excelente instrumento para conocer las tendencias económicas de la población cuando debía invertir sus propios recursos.
- Por otra parte, el colega Walter Milligan sistematizó en 1994 las razones para el fracaso de un Fondo Rotativo, demostrando las graves deficiencias de este instrumento.² Puso en evidencia que la asociatividad en el ámbito productivo (porque también hubo fondos en salud y otros ámbitos sociales) confrontaba dificultades en manejo, sobre todo porque el monto por familia o asociado resultaba mínimo, y las inversiones, en caso de alto riesgo, afectaban a todo el grupo.
- Finalmente, pero no por ello menos importante, con el gran crecimiento de la oferta financiera básicamente por el crecimiento del microcrédito, se empezaron a observar algunas limitaciones en el conjunto de la oferta financiera, que se desarrollan a continuación.

² Walter Milligan Z., "11 razones para el posible fracaso de un Fondo Rotativo", revista *ProCampo*, La Paz, 1994. Aunque posteriormente se conocieron versiones en español en Centroamérica, en inglés en Nepal, y en francés en Mali.

2. Identificando limitaciones de la oferta financiera

A partir de los primeros indicios, y habiendo constatado la aceptación y la necesidad de servicios financieros en la población rural con menores recursos, fuimos analizando las limitaciones de la oferta financiera para lograr mejoras efectivas en la dinámica económica de las comunidades, llegando a las siguientes conclusiones (recuérdese que se trata del año 2000):

- En el caso de la banca tradicional, la base para definir la cuantía del crédito estaba dada por las garantías que se pudieran presentar. La mayoría de la población rural, sin propiedades urbanas ni activos como maquinaria o equipo, y dada la norma constitucional de que la pequeña propiedad agraria es inembargable, se quedaba prácticamente sin garantías para préstamos a la escala necesaria para las acciones mencionadas en el punto anterior. Esta barrera fue superada por el microcrédito, que prestaba sin garantía real, sólo personal y solidaria.
- Sin embargo, en el microcrédito, los montos eran pequeños, lo que permitía cubrir algunos componentes del proceso de producción (compra de semilla mejorada o de fertilizantes), pero difícilmente alcanzar escalas significativas en la producción, y menos para el acopio, beneficiado, transformación y/o comercialización.
- Además, en sus primeros años y por sus propias características, el microcrédito fija plazos relativamente cortos para la devolución del capital: ideal para operaciones comerciales con buen nivel de rotación (incluso casi semanales en puestos de comida o de dulces), pero incompatible con los requeridos para la producción y comercialización de productos agropecuarios, que requieren plazos de un año o más para el retorno de las inversiones.
- También por sus propias características, a fines de los 90, el microcrédito requería de mayores tasas de interés (es conocido que es más barato, administrativamente, dar un crédito de un millón de dólares que dar diez mil créditos de cien). Es-

tas tasas también resultaban aceptables para actividades comerciales con alta rotación y buen porcentaje de ganancia, pero no para actividades agropecuarias, y menos aquellas que estaban iniciando innovaciones productivas o de mercado (como el acceso a producción orgánica certificada).

En síntesis, se observa que para el desarrollo económico rural en zonas de agricultura tradicional, todos los elementos centrales de la oferta financiera nacional eran inadecuados a principios de los años 2000:

- ⇒ Montos pequeños.
- ⇒ Plazos cortos para la devolución del capital.
- ⇒ Altas tasas de interés.
- ⇒ La exigencia de garantías reales en la oferta bancaria que superaban los tres límites anteriores.

Estas hipótesis iniciales (así se las formuló entonces) pueden ser mejor comprendidas si rescatamos de Marconi algunas de las desventajas del crédito solidario, del asociativo y del microcrédito individual.

Limitaciones para atender a clientes en desarrollo: pese a algunas iniciativas, en general cuando un cliente avanza en el programa de microcrédito, expande gradualmente su mercado y su capacidad de producción, advierte que los montos, plazos y períodos de pago ya no se ajustan a sus necesidades de inversión [...] lo que limita su crecimiento [...]. Estas empresas están atrapadas en [...] el “área gris del desarrollo de las microempresas” ya que son demasiado grandes para grupos solidarios o microcrédito, y todavía son demasiadas chicas para cumplir con los montos mínimos o requisitos de garantía en las instituciones bancarias tradicionales. *Lo paradójico es que [...] pueden ofrecer el mayor potencial para llegar a los más pobres entre los más pobres, al crear trabajos y generar un gran impacto de desarrollo al transformar empresas marginales en negocios rentables.*³

Sin embargo, es claro que no se podía pretender que el financiamiento de este tipo de empresas fuera atendido con microcrédito, y entonces se chocaba con los requerimientos de la banca tradicional.

3 R. Marconi, *op. cit.*, Anexo 1, descripción de las principales tecnologías crediticias, pp. 277-284. El subrayado es nuestro.

Problema de altas tasas de interés: Al ofrecer un sistema de créditos sin la necesidad de garantías, el acreedor atraerá a clientes con baja predisposición a pagar sus deudas [...]. Esto provocará que este costo sea trasladado a la tasa de interés a ser pagada por los buenos pagadores [...]. En igual medida, por [...] los créditos en pequeños montos, los costos operativos por unidad son más elevados, por lo que se requiere un mayor margen de ingresos para cubrirlos.

Aunque estas tasas fueron variables según los distintos tipos de entidades de microcrédito

[l]a posibilidad de cobro de préstamos vía garantía personal es muy baja [...]. En Bolivia, [...] permite el diferimiento de los pagos según el flujo de caja de las personas [...] costos que pueden ser diluidos con un gran número de prestatarios con créditos pequeños, sin embargo, cuando los préstamos son grandes es más difícil.

A mayor monto requerido, mayores exigencias de garantía, especialmente en la banca tradicional. El monto depende de la calidad de las garantías, algo que puede limitar el acceso de los microempresarios al crédito cuando sus activos son limitados y poco líquidos (una característica muy común en el sector informal boliviano). Como la mayoría de los microempresarios disponen de pocos bienes y deficientes documentos que formalizan su propiedad, sólo pueden ofrecer garantías personales, y esto limita su acceso a montos de crédito más adecuados cuando sus oportunidades productivas lo demandan.

Y a mayor monto, el microcrédito resulta no ser la modalidad de financiamiento para trabajar con iniciativas empresariales existentes.

Apoyo técnico no integral. En general, en [...] proyectos de producción y organización, se deja de lado la búsqueda de mercados, comercialización, calidad y marketing de productos. Esto ha repercutido fuertemente en las proyecciones de rentabilidad y éxito de los proyectos, afectando la capacidad de pago de estos emprendimientos.

Es en ese marco que Pro-Rural se planteó como una forma que permitiera superar estas limitaciones. La opción de Riesgo Compartido, con esta u otras definiciones, plantea compartir el riesgo con productores y transformadores rurales que trabajen a una escala significati-

va, quienes necesariamente deben dejar beneficios adicionales a productores de pequeña escala (en ese entonces llamados “pequeños productores”).

IV. Desarrollo de conceptos

1. Concepto general de Riesgo Compartido

En los términos más sencillos, más allá de las conceptualizaciones (que incluyen múltiples alcances, “*venture capital*” e incluso “ángeles inversores” cuando el interés es más social que económico de rentabilidad), es una forma de financiamiento dirigida esencialmente a emprendimientos productivos que ya están en marcha, manejados por empresas pequeñas y/o medianas. El financiamiento es temporal, ya que generalmente se da a mediano y largo plazo.

Con el financiamiento se adquiere la calidad de socio de la empresa (o también de accionista), lo que permite participar en los resultados –y en los riesgos- de la iniciativa empresarial: la rentabilidad y la recuperación futura de los recursos aportados están en función de la rentabilidad de la acción empresarial.

Al manejarse en el contexto de empresas (que, se entiende, ya cuentan con la formalidad legal, impositiva y empresarial), el financiamiento se da generalmente adquiriendo acciones o instrumentos convertibles en acciones, por lo cual se logra la participación en la gestión de la empresa, aportando, además de recursos financieros, conocimientos y experticia empresarial, y en casos, reputación por la participación del Fondo de Riesgo Compartido (normalmente una sociedad de inversiones).

En tanto inversión temporal, la operación de capital de riesgo debe contar con una estrategia de salida, que puede ser la recompra de acciones por parte de la empresa apoyada (entendiendo que se ha logrado un crecimiento importante) o la venta a otros inversores, sean estratégicos o deseosos de contar con acciones.

De manera general, resulta una fuente de financiamiento alternativa al crédito bancario, en tanto la garantía no está en la capacidad de pago de los ingresos actuales, sino en las oportunidades de negocio y los plazos de recuperación del capital en función del desarrollo del negocio.

2. Contrastando el concepto con la realidad rural

En tanto, era claro y evidente que el interés principal de Pro-Rural estaba en lograr la dinamización de la economía rural mientras, además, se lograba rentabilidad. Al iniciar la experiencia -además de nuestra experiencia rural en buena parte del país- planteamos la hipótesis de que nuestros principales interlocutores para comprobar la aplicación y necesidades de ajustes serían organizaciones como la Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (CIOEC-BOLIVIA), la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB) o el Comité de Enlace (que incluía organizaciones de artesanos, cooperativistas mineros, gremiales y campesinos), quienes, se suponía, estaban en una dinámica de tipo empresarial para lograr excedentes que distribuir a sus asociados y otros productores.

Sin embargo, esa hipótesis quedó rebatida por las propias organizaciones, las cuales nos indicaron que el concepto básico señalado en el capítulo anterior no parecía aplicable a plenitud, ni por causas ideológicas ni técnicas. Los factores identificados –sin ningún orden especial de prioridad o relevancia- fueron los siguientes:

- La concepción vigente en esos actores (OECA y algunos empresarios) era que, al ser fondos de cooperación, debían ser no reembolsables, y por tanto, no era correcto que buscáramos recuperar el capital e incluso parte de las utilidades. Es decir, en vez de “ángeles inversores” nos veían como “empresarios aprovechadores” que esperaban quitarles parte de sus ganancias. Es decir, comprobamos que no tenían espíritu empresarial, sino más bien de receptores de ayuda externa.
- En cuanto a la magnitud de las unidades económicas de estas organizaciones, prácticamente ninguna aplicaba a pequeña o mediana, pues, en general, su nivel de ventas brutas anuales apenas llegaba a \$US 10.000.⁴ Esto, en sí mismo, no

⁴ Esto dio lugar a una subclasificación de las microempresas (que en ventas anuales estaban por debajo de \$US 75.000): i) la microempresa de sobrevivencia (ventas menores a \$US 20.000); ii) microempresa estacionaria (entre 20.001 y 50.000), y iii) microempresa con opciones de crecimiento (50.001 a 75.000). Ver Rodolfo Soriano López, *Cuaderno I: Hacia una caracterización de las Unidades Económicas Asociativas*, La Paz, Plataforma interinstitucional para la promoción de la asociatividad y AIPE, Asociación de Instituciones de Promoción y Educación, 2010.

sería un problema, pero sí al considerar los montos promedio: las otras instituciones que apoyaban con Riesgo Compartido aportaban entre cien mil y ochocientos mil dólares; Pro-Rural, sin duda la de escala menor, igualmente requería de un mayor volumen de ventas, trabajando con micro y pequeñas empresas con opciones de crecimiento.

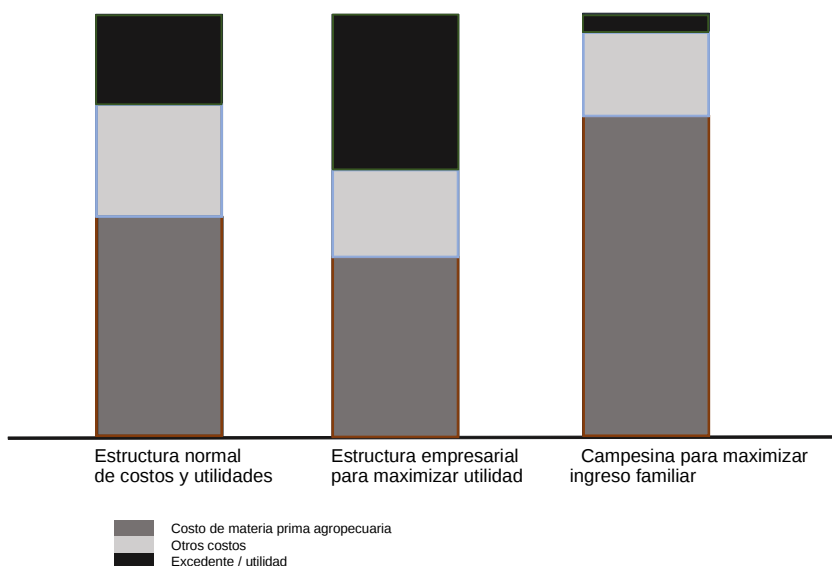
- De manera similar, el financiamiento debería ser menor al capital social de la empresa, y en la gran mayoría de las organizaciones del CIOEC, contaban con capital social mínimo y, en algunos casos, casi nulo.
- Tampoco era claramente aplicable el concepto de adquirir la calidad de socio, tanto porque éramos conocidos como entidad de cooperación (ya señalado más arriba) como porque sean cooperativas o asociaciones de productores cada persona era un voto, independientemente de los recursos que hubieran aportado; por consiguiente, no había sentido en adquirir —si hubiera sido aceptado— la calidad de socio. Y por los principios democráticos en uso, tampoco se podía intervenir con decisiones empresariales.

Esto demostró que este tipo de organizaciones no podían ser nuestro segmento de mercado. Prácticamente ninguna tenía un grado de formalidad empresarial ni impositiva, muchas tenían Personería Jurídica como asociación bajo el Código Civil, pero no bajo el Código de Comercio.

Y con estos dos elementos (además de las restricciones del financiador), resultaba imposible adquirir acciones o instrumentos convertibles en acciones.

Finalmente, y en tanto se trata de inversiones temporales, no se podía vislumbrar una estrategia de salida: las unidades económicas eran muy pequeñas, por lo que los propios asociados no lograrían alcanzar el capital para pagar nuestra inversión y, por todo lo indicado arriba, sería poco menos que imposible lograr que otros inversores pudieran comprar nuestras acciones (que tampoco existían).

Pero quizás el elemento más crítico está en la forma de gestión que distingue una asociación de productores de una empresa “típica”: en esta, el empresario trata de minimizar los costos (incluyendo la materia prima) y maximizar los precios todo lo posible, de manera que la utilidad empresarial sea la mayor posible (lo que va directamente en su provecho).



En cambio, en una asociación típica de productores, estos también tratan de maximizar los precios y minimizar costos, excepto de la materia prima (de la que son proveedores) a la cual le suben el precio hasta un nivel en que no queda ningún excedente. Esto trae los mayores beneficios a los productores proveedores (a veces, socios y no socios), pero deja a la unidad económica prácticamente sin excedente, y por tanto, en caso de requerir reparaciones o compra de nuevos equipos, se ven obligados a solicitar apoyo externo.

En consecuencia, se vuelve poco menos que imposible distribuir utilidades en función del capital aportado.

Por tanto, la estrategia inicial de querer apoyar con el Riesgo Compartido a organizaciones de productores tuvo que ser ajustada, proceso que se presenta a continuación.

3. La propuesta que se construyó

Como es natural, la propuesta, tanto en nombre como en políticas, fue evolucionando y ajustándose permanentemente, según las experiencias que se iban generando. A continuación, las principales propuestas.

a) La primera propuesta

La primera propuesta planteaba básicamente el apoyo financiero para unidades económicas (empresas unipersonales, SRL o SA, aunque no se excluía todavía a OECA), ofreciendo hasta el 49% del capital requerido para un determinado negocio, siempre que hubiera algún beneficio adicional para pequeños productores, para operaciones de agregación de valor.

La forma adoptada para la cobertura jurídica fue la de Sociedad Accidental, tal como se define en el Código de Comercio, Capítulo VII, artículos 365 al 371, que básicamente es una operación determinada y transitoria a cumplirse mediante aportaciones comunes, y llevándose a cabo por uno o más asociados, según se convenga en el contrato. Y para efectos operativos, toda la responsabilidad operativa era del socio que planteaba el negocio, correspondiendo a Pro-Rural sólo el seguimiento de la operación.

Las primeras presentaciones, según los criterios señalados, chocaron con varias dificultades de comprensión por parte de las unidades económicas que se acercaron a Pro-Rural al inicio (año 2001). Las dificultades se enumeran a continuación:

- ❖ Un cambio simbólico que se vio en la institución es que en vez de llegar personas “pobres”, llenas de necesidades, empezaban a llegar personas con alta autoestima, indicando que tenían un gran negocio en curso que iba a dar grandes utilidades, aunque una vez que se les preguntaba por el mercado

(es decir, a qué compradores, en qué condiciones, plazos y previos), ya no podían contestar.⁵

- ❖ Muchos “hombres de empresa” (para incluir tanto a empresarios como a gente que sólo buscaba alternativas) buscaban recursos para beneficiarse, pero en cuanto se les preguntaba qué beneficios concretos dejaba a productores rurales, sean hombres o mujeres, indicaban que ninguno, porque si no, no había negocio.
- ❖ En la medida que se explicaba que los recursos deben devolverse, más una cierta utilidad, en un plazo de tiempo (todo ello según el desempeño del negocio, pudiendo existir pérdidas también), mucha gente agradecía y preguntaba ¿cuándo podían recibir el crédito? De ahí es que surgió la idea de compararlo con el sistema “al partir”, que es ampliamente conocido en el área rural.
- ❖ Al inicio vinieron solicitudes para apoyar la producción primaria agrícola, pero sabíamos que el riesgo era muy alto, y por ello se indicó que estaba excluida, sólo se apoyaba desde el acopio. También podía entrar artesanía, industria y servicios como el turismo.
- ❖ Al indicarles que debían apoyar con por lo menos el 51% de lo requerido para el negocio, muchos desistían, pero un buen número nos daba el valor de toda su industria, a lo que había que reiterar que sólo servía el valor de uso de infraestructura, maquinaria y equipo aplicable al negocio específico.

b) La evaluación externa de 2003

La evaluación externa fue positiva, destacando los siguientes puntos:

- Es **relevante**, pues se enmarca en las prioridades de las políticas públicas del gobierno. [...]. Busca enfrentar preocupaciones clave del desarrollo rural como ser el fortalecimiento de los actores económicos y la dinamización de sus emprendimientos... con capital de trabajo permanente (cuasi crédito) en condicio-

⁵ Nuestro difunto amigo y colega José Baldivia Urdininea se refería a estos últimos como “jubilados”, que tratan de combatir el aburrimiento con pseudo ideas brillantes.

nes ventajosas frente a mecanismos clásicos de intervención de las micro finanzas rurales en el país.

- En cuanto a la **coherencia**... los programas PAPS y PIE... tienen potencialidades para generar sinergias, pero al momento carecen de enlaces y de propuestas conceptuales y metodológicas que viabilicen su articulación.
- La estrategia de implementación del PIE en esta fase piloto denominada de investigación-acción ha sido **pertinente** ya que ha posibilitado identificar y apoyar diversos emprendimientos que le permiten contar con una importante muestra de experiencias para extraer lecciones aprendidas. Existe cierto grado de dispersión geográfica y de rubros que tiene que revisarse con el objeto de lograr, en las siguientes fases del programa, un mejor balance entre dispersión y especialización. Una base de especialización -consideran los evaluadores- está establecida por el propio instrumento: capital de trabajo permanente para micro, pequeñas y medianas empresas a través de la modalidad de sociedades accidentales.
- En términos de **eficiencia**, el PIE constituye una evidencia de una propuesta institucional y financiera privada exitosa, que plantea las posibilidades de impulsar seriamente la administración privada de políticas públicas, como un nuevo paradigma para el desarrollo nacional y la cooperación internacional. [...] el PIE se torna en un potencial instrumento para ampliar la escala, efectos e impacto de su incidencia en el sector de las actividades productivas de base rural.
- Respecto a la **eficacia** del PIE... el fondo se encuentra en pleno funcionamiento, como experiencia de la investigación-acción, y se ha logrado apalancar en más de un 50% inversiones comerciales privadas, transformando oportunidades de negocios en operaciones comerciales económicas rentables, que a tiempo de generar y consolidar empleo, han incrementado los ingresos y calidad de vida de familias rurales.
- Conclusiones generales: el PIE de PRO-RURAL es **pertinente y necesario** por lo siguiente:
 - ✓ Se ejecuta en el marco general de políticas públicas impulsadas por el Gobierno de Bolivia, principalmente las que impulsan la productividad y competitividad...
 - ✓ Apoya al desarrollo de las actividades productivas, a la generación de empleo, y al incremento de los ingresos, en las áreas rurales.
 - ✓ Sin el apoyo del PIE, varias micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) rurales habrían cerrado o disminuido drásticamente sus operaciones.

- ✓ Apoya a segmentos de emprendedores económicos (micro, pequeños y medianos) ligados a actividades productivas rurales, con dificultades de acceso a otros servicios financieros, como el crédito, que resultan caros para la promoción y desarrollo de sus iniciativas.
- ✓ El producto sociedades accidentales- capital de riesgo de PRO-RURAL es una alternativa superior a otras formas clásicas de intervenciones financieras (crédito) en las áreas rurales y responde a las necesidades de la demanda (*demand driven*).⁶

⁶ Ramiro Ortega Landa y José Antonio Peres Arenas, Evaluación Externa del programa de Inversiones Empresariales PIE de PRO-RURAL. Informe Final, La Paz, 30 de abril de 2003.

V. Una propuesta ya estructurada

Con todas esas experiencias y constataciones de los esbozos iniciales, sin mucha precisión ni claridad, desde 2004 se logró estructurar una primera propuesta, que se transcribe a continuación.

1. La primera propuesta estructurada

Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural



**Programa de Inversiones
Empresariales (PIE)**

Riesgo Compartido

“No hay mayor compromiso que arriesgar juntos”

¿Qué ofrece el Programa de Inversiones Empresariales?

*Financiamiento de apoyo a iniciativas económicas para el crecimiento de empresas con impacto social. Concretamente, ofrece recursos financieros bajo la modalidad de **Riesgo Compartido**.*

Pro-Rural decide compartir el riesgo con unidades económicas (empresas unipersonales, familiares, SRL, SA, Organizaciones de Productores) para fomentar negocios que dejen beneficios concretos a hombres y mujeres rurales.

¿Qué es el Riesgo Compartido?

Es una forma de financiamiento parecida al sistema tradicional “al partir”, en la que dos o más personas, naturales o jurídicas, se asocian para realizar un determinado negocio, contribuyendo con recursos. Al final del negocio se determinan los resultados y se devuelve a cada socio el capital, más las utilidades o menos las pérdidas, en la proporción de sus aportes.

- *No es una donación, pues los recursos deben devolverse.*
- *Se diferencia del crédito porque no hay tasa de interés. Se pagará la cuota parte de lo que se ha ganado (sea poco o mucho) con el negocio; y si se pierde, Pro-Rural también cubre parte de esas pérdidas (por eso se llama Riesgo Compartido).*
- *También se diferencia del crédito en que no se devuelve el aporte por fechas fijas (plazos calendario), sino cuando el negocio y la liquidez lo permiten.*

Criterios y requisitos

Sólo se apoyan propuestas de negocio que cumplan con lo siguiente:

- *Acopio, beneficiado, transformación y/o comercialización de productos rurales o que tienen materia prima rural: puede ser agropecuaria, artesanía, industria. También servicios como turismo, etc.*
- *Que generen mejores ingresos y/o den mayor empleo a la población rural.*

Condiciones

- *Que tengan una rentabilidad positiva.*
- *Montos aportados por Pro-Rural entre \$US 10.000 y 130.000. Pro-Rural aporta, máximo, el 49% de lo requerido para el negocio.*
- *Principalmente capital de operación.*
- *Plazo máximo de 36 meses.*
- *El empresario se hace cargo de toda la gestión del negocio y se compromete a trabajar para el logro de las metas definidas en el Plan de Inversiones.*

La unidad económica debe cumplir los siguientes requisitos:

- *Que cuente con mercados claros, concretos e identificados.*
- *Que tenga un nivel mínimo de ventas anuales de \$US 20.000.*
- *Debe aportar por lo menos el 51% de lo requerido para el negocio, sea en dinero, en producto o en uso de infraestructura, maquinaria y/o equipo (no valor comercial, sino sólo de uso para la operación).*
- *Debe presentar una garantía real (1 a 1) de devolución del capital más las utilidades generadas y de buen uso de los recursos.*

¿Cómo funciona nuestro Riesgo Compartido?

Si la unidad económica cumple los criterios y requisitos, los oficiales de inversión trabajarán con el empresario para desarrollar conjuntamente la propuesta y así poder evaluarla adecuadamente.

Si la evaluación del Equipo Pro-Rural es positiva, se presenta al Comité de Inversión, compuesto por personas externas a Pro-Rural, quienes determinarán en última instancia si la propuesta se aprueba o no.

Si se aprueba, Pro-Rural firma un contrato de Sociedad Accidental con la unidad económica, y tras el cumplimiento de los requisitos legales, se inician los desembolsos.

Pro-Rural realiza seguimiento a la operación del negocio: el empresario presentará estados financieros mensuales a Pro-Rural.

Al finalizar el negocio, se determinan las utilidades, se devuelve el capital más la cuota parte de las utilidades (sin son pérdidas, entonces se devolverá menos capital que el aportado) y se disuelve la Sociedad Accidental.

A partir de 2006, habiendo apoyado más de treinta operaciones y contando con un estudio de mercado para el PIE a nivel de OECA, realizado por Lucas Deconinck, el equipo Pro-Rural revisó el marco de políticas y planteó los siguientes ajustes:

Nivel de ventas anuales

Micro empresas, de Beneficiado y/o Transformación (con acopio y comercialización)

Con ventas mínimas de \$US 20.000 por año

Ubicadas esencialmente en ciudades intermedias

Pequeñas y Medianas empresas de Beneficiado y/o Transformación (con acopio y comercialización)

Con ventas hasta \$US 1.000.000 por año

Ubicadas esencialmente en ciudades capitales

Se explicitan dos grupos de empresas a apoyar: i) microempresas ubicadas en ciudades intermedias (o en la misma área rural) que tienen la característica central de que su propietario puede considerarse pequeño productor, y además mejora el ingreso y/o empleo para otros pobladores rurales, y ii) empresarios de mayor escala y están ubicados en ciudades capitales, su unidad económica genera mejor ingreso (por mayores precios o por mayor demanda de producto) y/o empleo para pequeños productores en el área rural.

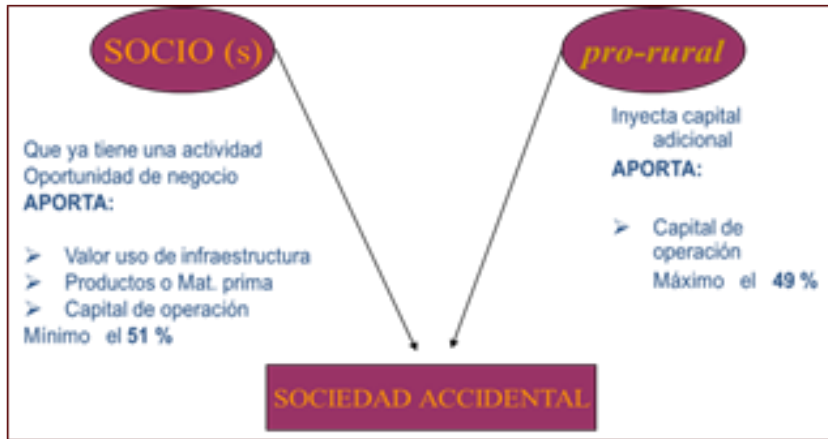
Se elimina el plazo explícito de 36 meses, indicando solamente negocios de corto plazo.

Dado que todavía se tiene una gran confusión entre nuestro producto y el crédito, al explicitar hasta 36 meses, la mayoría de los posibles socios plantea operaciones a ese plazo, con la lógica de disponer de recursos el mayor tiempo posible. Ahora proponemos explicitar sólo “negocios de corto plazo”.

Hacia 2010 se llegó a la siguiente presentación:

Pro-Rural ha combinado el *waki* o al partir con la tecnología de capital de riesgo a fin de favorecer el financiamiento de actividades de producción y comercialización de productos agropecuarios con organizaciones de pequeños productores rurales, siendo la definición de su producto la siguiente:

Capital temporal que se aporta a emprendimientos rurales relativamente jóvenes con escasos recursos o con restricciones para acceder a financiamiento convencional, pero con potencialidad de crecimiento, articulados a rubros agroalimentarios y que tienen oportunidades de crecimiento concretas y dejen beneficios a productores rurales.



Sus características son:

- Complementación entre factores de producción (la asociación de productores aporta activo fijo, trabajo y conocimiento, y Pro-Rural capital líquido) que facilita a la organización de productores acceder a recursos sin costos adicionales a la actividad.
- El riesgo es compartido con Pro-Rural y los productores no asumen un costo fijo (como es el interés en el crédito), paga por el capital recibido en función al rendimiento logrado.
- Pro-Rural brinda opciones de capacitación y asistencia técnica a la organización mientras dure la operación.

Los criterios centrales son:

- ✓ Socios: organizaciones de productores rurales, OECA o empresas que desarrollen acciones de Responsabilidad Social Ambiental que estén vinculadas a productores rurales. Se privilegia la asociatividad sobre lo individual.
- ✓ Actividades de postcosecha, transformación y comercialización de productos agropecuarios, privilegiando productos ecológicos/orgánicos.
- ✓ Forma de devolución de capital y utilidades: a la finalización del negocio.
- ✓ Mecanismo de cobertura: existencia concreta de una oportunidad de negocio (pedido en firme, pre-contrato, contrato).
- ✓ Se firma un contrato de Asociación Accidental (figura del Código de Comercio).

2. Una variante: Fondos de Inversión Rural

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 sus asociados y b) atender las necesidades de capital de inversión y de trabajo para las etapas de acopio, transformación y comercialización de la producción.

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.

Por ello se crearon los Fondos de Inversión Rural (FIR), en los que se aportaba con fondos de riesgo compartido en servicios financieros con asociaciones de pequeños productores.

Un buen ejemplo es el 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 región de Alto Beni de La Paz, pese a la existencia de varias entidades financieras que operaban en la zona. 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, enfrentó problemas de gestión e incumplimientos.

El año 2008, “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: 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 permitieran gestionar riesgos y evitar la ma-

la colocación de préstamos, es decir, superando los problemas tradicionales de inadecuado control, costos sin cobertura, etc.

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-inversionista) 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 mayor al 49%. Además, Pro-Rural aporta con asistencia técnica propia para dar coherencia a la implementación y construye el marco de gobernabilidad que a futuro permita llegar a ser una entidad autónoma (las actualmente llamadas Entidades Financieras Comunes previstas en la Ley de Servicios Financieros).

A continuación se detallan las organizaciones que trabajaron con el FIR a partir de 2008.

- Central Regional Agropecuaria Industrial de Cooperativas “EL CEIBO” Ltda. / Cacao, Alto Beni, La Paz / AFID - Alternativa Financiera para el Desarrollo.
- Asociación Nacional de Productores de Quinua “ANAPQUI” / Quinua, Uyuni y Challapata (Potosí y Oruro) / FAAAS - Financiera Asociación Agropecuaria del Altiplano Sur.
- Asociación Unión de Productores Agropecuarios “Unión Pro-Agro” / Café, Caranavi, La Paz / CREDI PRO-AGRO - Departamento de Créditos.
- Servicios Financieros Cafetaleros “FINCAFÉ” / Café, Caranavi, La Paz / FINCAFÉ - Servicios Financieros Cafetaleros.

3. El esquema aplicado en su madurez

Para el año 2013, el Riesgo Compartido ya se había desarrollado (aunque siempre habían ajustes) y consolidado (con la patrimonialización de los recursos de los financiadores) y, con una calificación MicroFinanza Rating de BB perspectiva estable, era miembro de Finance Alliance for Sustainable Trade, FAST (Alianza Financiera para el Co-

mercio Sostenible) y de la Asociación Internacional de Inversionistas en Economía Social, INAISE, red mundial de finanzas solidarias, y tenía presencia en diversos eventos como FOROMIC, FOROLAC y la Cumbre Mundial sobre Finanzas Solidarias.

Los productos ofrecidos eran los siguientes:

1. Productos de inversión a corto plazo

Capital de riesgo de corto plazo es una inversión que realiza Pro-Rural en una unidad económica para el desarrollo de un negocio concreto, en función a un plan de inversión donde la retribución por el capital colocado, el plazo y la forma de devolución es variable, en función al rendimiento y características del negocio. No hay fusión patrimonial, Pro-Rural invierte en capital de operaciones, mientras que la participación del cliente se expresa en el uso de su infraestructura industrial, materia prima y *know-how*.

2. Productos de inversión a mediano plazo

a) Línea de inversión

Es un instrumento de inversión a mediano plazo por el cual Pro-Rural facilita capital de operaciones a sus mejores clientes de capital de riesgo en la medida y tiempo que lo requieran para que estos puedan firmar contratos de comercialización con la seguridad de que contarán oportunamente con el capital necesario y durante un máximo de 18 meses.

b) Cuasi capital

Es una inversión a mediano plazo con rendimiento variable en función de los resultados del negocio, a través de la cual Pro-Rural financia la compra de activos para clientes con los que ya trabajó y que buscan expandirse a nuevos mercados o generar valor agregado a sus productos. Una vez terminado el plazo del acuerdo, o incluso antes, la inversión puede ser capitalizada en la unidad empresarial y Pro-Rural convertirse en socio permanente.

c) Micro capital de riesgo

Es un producto de inversión de capital semilla que, combinado con apoyo técnico, respalda el desarrollo de emprendimientos de pequeños productores/proveedores de las unidades económicas del

Programa de Capital de Riesgo, que de forma particular presentan un alto potencial de crecimiento.

d) Pagarés

Pro-Rural desarrolló los procedimientos operativos y legales para que nuestros clientes tengan la opción de emitir títulos de valor, como son los pagarés, con el fin de captar recursos que consoliden sus actividades productivas.

e) Co-inversiones

Es una inversión que realizan Pro-Rural e inversores sociales en capital de operación dirigido a pequeñas y medianas empresas que se desempeñan en producción orgánica y ecológica. Esta modalidad es similar a los acuerdos de riesgo compartido, con la diferencia de que el capital que llega a la Pyme proviene no sólo de Pro-Rural, sino de otro socio más.

3. Servicios de capacitación

El Programa de Capacitación es a demanda y según las necesidades y/o requerimiento de las organizaciones, mejorando su capacidad de administración, producción y/o de comercialización, beneficiando a sus afiliados y promoviendo el desarrollo de las mismas en sus regiones mediante educación financiera rural. Se compone de:

a) Programa de Capacitación a Medida

Programa orientado a Organizaciones de Productores, Empresas y Emprendedores, inicialmente sólo clientes de Pro-Rural, a quienes se brinda los servicios de capacitación según sus requerimientos y en el lugar donde los mismos trabajan. Este programa cuenta con apoyo externo que permite subvencionar una parte de los costos de cada taller.

b) Programa de Educación Financiera Rural

Estas capacitaciones están orientadas al desarrollo de la transferencia técnica financiera, inicialmente se encuentra enfocado en los socios del Programa de Micro capital de Riesgo conformado principalmente por mujeres productoras. Estos talleres también son realizados en las áreas de trabajo de las beneficiarias y, en ocasiones, en las oficinas de Pro-Rural. A diferencia del Programa

de Capacitación a Medida, este programa es continuo, por tanto, el mismo grupo recibe varias capacitaciones.

4. Tipología básica de clientes apoyados

A lo largo de estos años, resalta la siguiente tipología básica que se presenta a continuación, sin ningún orden de prioridad:

A. Emprendedores rurales

Son pobladores rurales, en su mayoría productores, que se han especializado en el eslabón de acopio y comercialización a empresas, sobre todo exportadoras, y que a su vez han generado una cadena de micro proveedores rurales, facilitando la liquidez y el flujo de productos y dinero entre empresas y los productores de base, ubicados en pequeñas y alejadas comunidades rurales.

B. Transformadores rurales

Son empresas mayoritariamente constituidas bajo criterios comerciales, a partir de exitosos emprendedores rurales que, además de ser productores, se dedican al beneficiado y transformación de productos, incluso llegando a mercados de especializados de alta calidad, como de café tostado a Canadá o hierbas medicinales a cadenas de supermercados en Santa Cruz y La Paz.

C. Empresas / sociedades comerciales

Contamos como clientes a pequeñas y medianas empresas comerciales siempre y cuando tengan una base de proveedores constituida por pequeños productores rurales y esté dispuesta a llevar adelante programas de Responsabilidad Social Empresarial.

D. Organizaciones de productores de 2º y 3º grado que apoyan a sus socios

Básicamente grandes organizaciones como “El Ceibo” (cacao), ANAPQUI (quinua) o FINCAFE (café), que desarrollan importan-

tes inversiones de manera asociada, beneficiando a cientos de productores, incluso llevando adelante Programas financieros propios, hoy en día constituidos como Entidades Financieras Comunes.

Se debe recordar que los emprendimientos financieros creados por los productores de quinua (FAAAS) y de cacao (AFID) fueron gestados al interior del programa que Pro-Rural llevó adelante con el BID, en los años 2011 y 2012. Y la participación de estas organizaciones en la cartera de clientes de Pro-Rural explica el número grande de beneficiarios finales atendidos.

E. Organizaciones de productores de primer grado

Organizaciones de tamaño pequeño que desarrollan actividades de acopio, recolección y comercialización de productos agropecuarios de manera asociada, pudiendo tener una constitución legal o estar en proceso de constitución.

F. Emprendedores urbanos

Al inicio de Pro-Rural, se apoyaron a emprendedores que vivían en el área urbana, para hacer negocios con productos rurales, sea palmito para yogur, madera, etc. Después ya no se atendió a este tipo de clientes.

VI. Las estructuras internas de trabajo

1. El equipo base

La estructura general de trabajo se ha caracterizado por un jefe (después director de negocios) del Programa de Inversiones Empresariales PIE (que también fue cambiando de nombre) y oficiales de inversión o de negocios (que fue creciendo de uno hasta tres), bajo la supervisión y aprobación del director ejecutivo.

2. Los procesos de aprobación

Básicamente se tuvieron tres instancias: los oficiales de Negocios, el Comité Interno de Negocios y el Comité Externo.

- El oficial de Negocios es el encargado de trabajar con el futuro socio toda la documentación requerida, incluyendo el análisis de la capacidad del cliente, viabilidad del negocio, flujos de caja, rentabilidad, etc., respetando en su análisis las resoluciones, los principios, normas, criterios de elegibilidad, priorización y otros contemplados en la Política de Financiamiento de Pro-Rural. Todo ello, con su recomendación positiva, se presentaba al Comité Interno.
- El Comité Interno de Negocios, con competencia para aprobar operaciones hasta un máximo de \$US 80.000, integrado por la Dirección Ejecutiva, la Dirección Negocios y la Dirección de Programas y Desarrollo Institucional, realizaba consultas antes de la reunión misma y durante la reunión del comité para dar consideración de las propuestas. Asimismo, los miembros del comité podían pedir cualquiera de los formularios y/o documentos que formaban parte de la evaluación. Tras ese proceso, se aprobaba, rechazaba y/o se requería complementación o enmienda. Las decisiones constaban en acta.
- Comité Externo de Negocios, con competencia para aprobar operaciones por un monto mayor a \$US 80.001, integrado por uno o más profesionales externos independientes invitados por el directorio de Pro-Rural, además de dos miembros del

directorio. Los miembros del comité debían contar con amplia experiencia en la evaluación de proyectos, conocimiento del ambiente empresarial nacional y perfil financiero para colaborar en las labores de interpretación y análisis técnico de las propuestas a ser evaluadas.

Adicionalmente, este Comité Externo podía formular recomendaciones para el Área de Negocios, con el fin de formalizar los procesos operativos internos y asegurar mejoras continuas en el área.

VII. Lo trabajado en cifras

1. Síntesis general

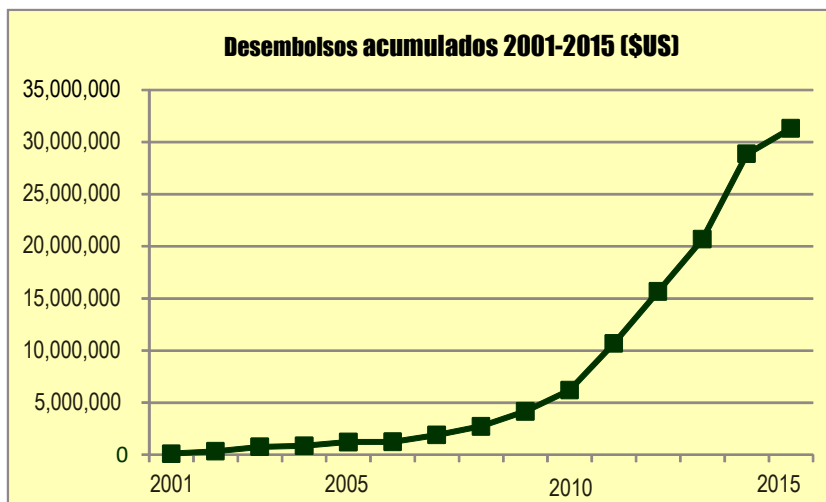
Durante los 14 años que Pro-Rural trabajó con el Riesgo Compartido, se desembolsaron \$US. 31.316.624, realizando 828 operaciones⁷ con un crecimiento significativo a medida que se fue desarrollando la experiencia institucional.

En promedio, las operaciones han tenido un aporte de Pro-Rural de casi \$US 38.000.

Si bien se han trabajado en muchos rubros, la mayoría está en productos agropecuarios, de los cuales el 70% eran productos con certificación orgánica.

2. Desembolsos acumulados

En el gráfico se puede ver la evolución de desembolsos en 15 años, desde 2001.



⁷ Ha habido clientes que recibieron apoyo en dos o más operaciones, por lo que el número de clientes es menor. Los registros indican 592 clientes.

3. Operaciones acumuladas 2001 - 2015

Tras un inicio relativamente lento (costo de aprendizaje), el proceso de operaciones se fue incrementando sustantivamente hasta 2015, cuando la ASFI instruye el cierre.



4. Montos desembolsados por rangos

Pese a que el promedio es de \$US 38.000, se evidencia un alto grado de dispersión, desde micro operaciones de \$US 1.000 hasta 350.000.

Rango \$US	Nº op.	% del total
Mayor a 100.001	21	2%
Entre 50.001 y 100.000	172	21%
Entre 25.001 y 50.000	286	35%
Entre 10.001 y 25.000	230	28%
Hasta 10.000	119	14%

5. Por ubicación geográfica

La ubicación geográfica de las operaciones ha ido variando sustancialmente a lo largo de los años, dependiendo tanto de las dinámicas de los diferentes rubros (como el boom de la quinua o del amaranto) como a medida que la oferta de Pro-Rural se fue haciendo conocer a más actores productivos. Así que, sólo como ejemplos, se incluyen los datos de 2004 y 2015.

Datos 2004 por departamento

Departamento	% del total
La Paz	55 %
Chuquisaca	30 %
Cochabamba	6 %
Oruro	6 %
Tarija	3 %

Datos 2015 por departamento y municipio

Departamento	Provincia	Municipio
Oruro (44%)	Avaroa	Challapata, 29%
	L. Cabrera	Salinas de Garci Mendoza, 12%
	Cercado	Oruro, 2%
	Sajama	Turco, 0%
La Paz (30%)	Caranavi	Caranavi 12%
	Murillo	El Alto 9%
		La Paz, 6%
		Achocalla, 1%
	Omasuyos	Achacachi, 2%
Santa Cruz (15%)	Los Andes	Pucarani, 1%
	Chiquitos	Pailón, 7%
	A. Ibáñez	Santa Cruz de la Sierra, 8%
Chuquisaca (6%)	Oropeza	Sucre, 6%
	Azurduy	Tarvita, 0%
Cochabamba (6%)	Capinota	Capinota, 1%
	Carrasco	Sacaba, 0%
		Carrasco, 1%
		Pocona, 1%
		Punata, 0%
	Cercado	Cochabamba, 1%
	Chapare	Morochata, 0%
	Quillacollo	Quillacollo, 1%

Tarija (0%)	Gran Chaco	Villamontes y Yacuiba, 0%
-------------	------------	---------------------------

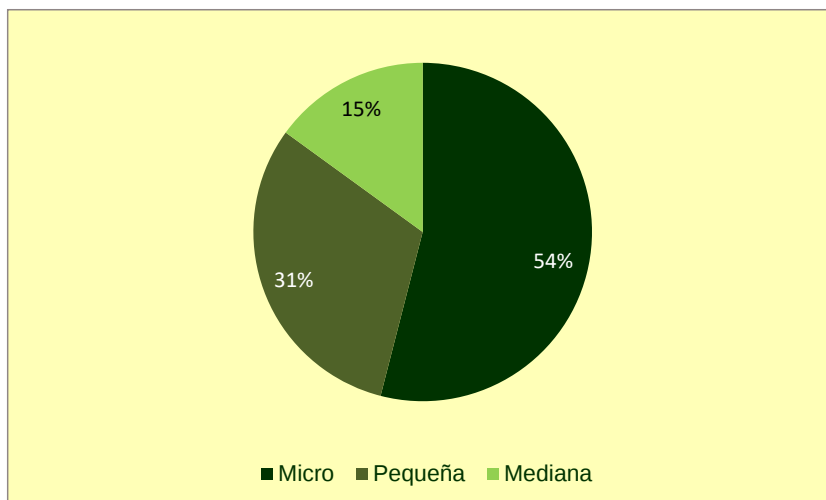
6. Por tipo de unidad económica

A lo largo del tiempo se han ido dando diferentes denominaciones. Por ejemplo, al inicio se hablaba de personas naturales que después fueron denominadas como emprendedores individuales; lo propio sucedió con grupo asociado, conceptuado después como OECA de segundo y tercer grado. En consecuencia, a continuación se presenta la denominación usual en la fecha.

Tipo de unidad económica	% del total
Emprendedor individual	41%
OECA 2º y 3º grado	29%
Empresa constituida	29%
ONG	1%

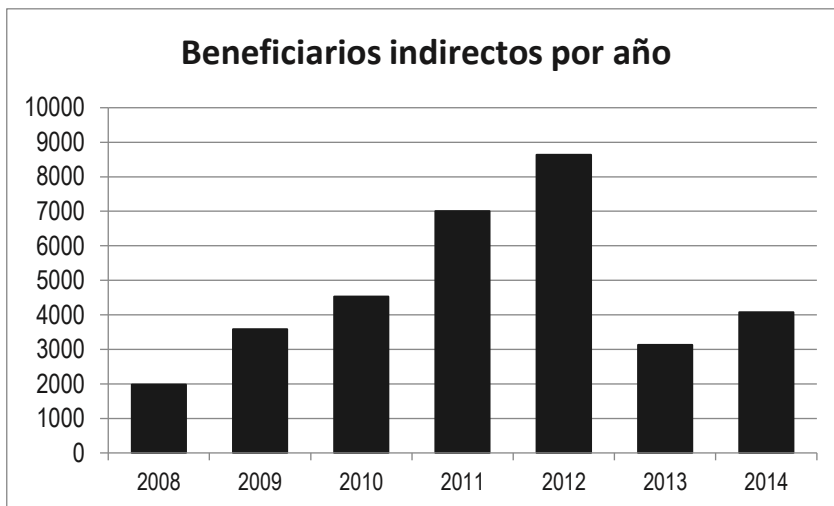
7. Por tamaño de las unidades económicas

En rigor, el apoyo de Pro-Rural se ha concentrado fundamentalmente en microempresas y algunas pequeñas, pero en aplicación de la clasificación ASFI (diferente del establecido en el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural), el apoyo de Pro-Rural se ha dirigido a los siguientes tamaños de unidades económicas:



8. Total beneficiarios indirectos por año

Se consideran dos tipos de población meta: los clientes, con quienes se firma un contrato y se financia (que suelen ser organizaciones o empresas), y los beneficiarios, que son quienes conforman estas organizaciones y/o proveen a las empresas. Con la información que se ha recogido desde 2008, se observa que se llega a un promedio de 4.700 familias beneficiarias por año. La curva descendente desde 2013 se debe a que tanto “El Ceibo” como ANAPQUI empiezan a gestionar su propio fondo de crédito, por lo que dejan de aparecer como beneficiarios de Pro-Rural (tampoco se cuenta 2015, ya que es el año de cierre instruido por ASFI).



9. Datos diferenciados por género

Este análisis sólo cuenta con datos de los/as emprendedores que han acudido a nuestros servicios, ya que en caso de empresas y organizaciones no se puede aplicar la diferenciación. El resultado es 80% hombres y 20% mujeres.

Adicionalmente, comentar que el monto promedio de desembolso a mujeres es ligeramente más alto que el de hombres.

10. Tipo de productos apoyados

En los 14 años se ha apoyado un total de 36 tipos de productos, el 90% agropecuario, de acuerdo al siguiente cuadro:

Producto	% del total
Quinua	25.3%
Café	24.5%
Leche	9.4%
Servicios	5.8%
Charque	3.6%
Madera	2.7%
Amaranto	2.6%
Cacao	2.4%
Artesanías	2.2%

Sésamo	2.2%
Frejol	2.1%
Chía	1.9%
Cerdos	1.9%
Fibra de alpaca	1.7%
Papa + semilla	1.7%
Alimento balanceado	1.0%
Flores	1.0%
Hierbas aromáticas	0.9%
Pollos	0.9%
Medicamentos naturales	0.9%
Pescado	0.7%
Guayaba	0.7%
Maíz	0.7%
Hortalizas	0.5%
Cochinilla	0.3%
Frutas deshidratadas	0.3%
Granola	0.3%
Soya	0.3%
Achiote	0.2%
Alimentos	0.2%
Castaña	0.2%
Cerámica	0.2%
Harina de soya	0.2%
Maca	0.2%
Mermeladas y jaleas	0.2%
Palmito	0.2%

VIII. Lecciones aprendidas

1. Los potenciales verificados en Riesgo Compartido

La propuesta de Riesgo Compartido de corto plazo y con montos relativamente bajos, dirigido especialmente a dinamizar la producción rural, inicialmente llamado Programa de Inversiones Empresariales, ha demostrado los siguientes potenciales:

I. Es útil para dinamizar iniciativas económicas y/o aprovechar oportunidades de negocio de los distintos agentes económicos rurales con limitado acceso al crédito

Se trata de emprendedores, microempresas y organizaciones de productores que actúan en el mundo rural, generalmente no formalizados, aunque sí cuentan con larga experiencia en determinado negocio, y están articulados a productores de sus comunidades y otras, pero también a actores urbanos que necesitan articularse con productores rurales para realizar negocios que benefician a ambas partes, a los que les falta liquidez para incrementar sus volúmenes de acopio, procesamiento y venta (incluso de exportación), y que han llegado a su capacidad máxima de endeudamiento bancario.

II. Al basarse en el potencial del negocio, hay mayor apertura y flexibilidad en las condiciones del financiamiento

Un primer elemento a destacar es que, al basarse en un negocio, hay la certidumbre de una producción y de un mercado claramente identificado con “nombre y apellido”, así como condiciones precisas. Esto es lo que permite dar apertura y flexibilidad.

Y en ese marco se ratifican las ventajas de las condiciones ya señaladas en la propuesta: el punto de partida no es la capacidad de pago actual del cliente, sino el potencial del negocio; los plazos y montos no están en función de políticas institucionales previas, sino de la dinámica del negocio

(puede tratarse de una única operación de acopio, procesamiento y venta de pocos meses, o incluir toda una campaña agrícola, e incluso más). La “tasa” es variable en función del rendimiento, pudiendo ser alta, pero también es posible que se tenga que sufrir una pérdida importante si no avanza el negocio, por el hecho de compartir el riesgo.

Está claro que la flexibilidad y la rapidez en los desembolsos son pertinentes y necesarias cuando se requiere capital de operación para un negocio que no aplica a los tiempos institucionales sino a las oportunidades presentadas.

III. Los montos aportados a las unidades económicas son mayores a los que ofrece el microcrédito, pero menores a los que ofrece la banca. Está en un punto intermedio, dirigido especialmente a productores y actores rurales

Esta escala (promedio de \$US 50.000) permite apoyar a actores económicos rurales y transformadores rurales que trabajen a una escala significativa, y que necesariamente deben dejar beneficios adicionales a productores de pequeña escala (en ese entonces llamados “pequeños productores”). Estos actores tenían dificultades antes de la Ley de Servicios Financieros para acceder a financiamiento,

Ahora se ha abierto un espacio para este tipo de unidades económicas y todavía se requerirá algún tiempo para evaluar si esta categoría de clientes y montos está siendo adecuadamente atendida, especialmente en un nivel intermedio de negocio, y normalmente no formales, aunque tengan años de experiencia (recuérdese el rol de los grandes acopiadores de quinua).⁸

⁸ Se conoció a un empresario textil de La Paz que por su volumen de negocio podía considerarse pequeña empresa, pero, al no contar con estados financieros sellados por Impuestos Nacionales, no podía aplicar como tal sino sólo como microempresa, insuficiente para los montos que requería.

IV. La experiencia con Riesgo Compartido ha contribuido al desarrollo movilizandorecursos existentes de las unidades económicas, sin necesidad de acudir al asistencialismo

Al plantearse trabajar sólo con actores económicos (formalizados o no) que están articulados al mercado y que deben asumir su parte del riesgo aportando capital, el asistencialismo no corresponde.

En ese marco, se puede decir que es una ruptura: no se trabaja con quienes no arriesgan su capital en un negocio concreto. Esto significa que se ha trabajado con emprendedores o con empresas que podían aportar capital, pero que también han dejado beneficios concretos en empleo, mayor demanda de productos y sobre todo mejores precios para los productores rurales de base.

Pero, además, en el proceso se ayuda a que esos actores económicos vayan logrando mayores niveles de acumulación de recursos, y por tanto, acelerando su capacidad de crecimiento.

V. El Riesgo Compartido puede ayudar al crecimiento de la “empresa rural” como vía para impulsar el desarrollo económico rural

Como se ha señalado, es un instrumento (entre otros) para impulsar el desarrollo rural, en tanto otorga recursos financieros en condiciones a la medida de las necesidades de las empresas.

Sin embargo, en nuestra experiencia, el Riesgo Compartido no es aplicable (precisamente por el alto nivel de incertidumbre) a la gestación de nuevas empresas.

VI. El aporte del Riesgo Compartido permite dinamizar las relaciones entre los distintos actores, tanto privados como institucionales: productores, intermediarios, empresarios, comerciantes, expertos técnicos, oferentes de servicio y asesoría, etc.

Esta articulación es importante para el desarrollo económico rural en términos de recursos humanos, conocimiento y economías de escala. Ahora bien, aunque en términos globales se puede decir que sí se ponen en contacto, en términos estrictos lo que sucede (atendiendo a nuestra experiencia) es que esos contactos ya existen antes de la operación: lo que permiten los recursos del Riesgo Compartido es que esos contactos se traduzcan en operaciones concretas.⁹

VII. Los recursos de Riesgo Compartido pueden crear un “microclima” favorable a los negocios en los niveles comunal y local y aportar con generación de valor a nivel local

De hecho, los fondos sí crean un microclima favorable, en el sentido que ofrecen condiciones interesantes para el empresario. Sin embargo, hay que revisar el efecto a nivel local: nuestra experiencia ha mostrado que además de los beneficios esperados en empleo y/o ingreso para pobres rurales (y se sobreentiende, el ingreso para el propio empresario), en el caso de que este sea alguien “de la zona”, es claro que un incremento en sus ingresos va a dinamizar la demanda agregada local, al contrario de otros empresarios que “exportarán” sus utilidades, sea hacia las ciudades, otros departamentos, e incluso fuera del país.

⁹ Por ejemplo, la empresa Irupana y la organización PPQS ya se conocían y tenían intenciones de trabajar juntos, pero es sólo el aporte de Pro-Rural que viabiliza y permite concretar esa relación.

2. Las limitaciones encontradas en la experiencia

En contrapartida con sus ventajas y potencialidades, la propuesta mencionada de Riesgo Compartido también ha mostrado limitaciones:

VIII. Pretender apoyar a unidades económicas rurales con bajo nivel de formalización y en negocios rurales presenta un alto nivel de riesgo que, además de exigir amplios conocimientos sobre la dinámica rural, impide que entidades reguladas que manejen recursos del público puedan aplicar la propuesta

Hay que considerar que ya existe riesgo en la propia operación, pero además está el riesgo de trabajar con agentes económicos no formalizados (y sobre los cuales no se suele tener ex ante información sobre su nivel de experiencia y seriedad) y, adicionalmente, el propio riesgo agrícola puede incrementar o limitar los volúmenes de producción y de precios (recuérdese la caída de precios de la quinua hace pocos años). Todo ello requiere de una experiencia institucional de años para comprender esas complejidades. Es por eso que no se puede asegurar la rentabilidad positiva de las inversiones, y en ese marco, la propuesta no puede ser asumida por una entidad financiera regulada que maneje recursos del público.

IX. Resulta muy difícil invertir en capital social de la empresa, en la medida en que no se vislumbra una estrategia de salida

Ya se ha señalado que tanto por el tipo de organización (en el caso de las OECA) como por las características de las empresas (no formalizadas) que se busca apoyar en el área rural, y sobre todo por la prácticamente inexistencia de un mercado secundario, no se permite vislumbra una estrategia de salida. Esta parece ser la máxima limitación para que se pueda aplicar el Riesgo Compartido en toda su magnitud y potencial.

Y aun si se aplica en operaciones de corto plazo, varias experiencias han demostrado que las utilidades generadas en un año únicamente no son suficientes para la consolidación y crecimiento de la unidad económica. De ahí que varios clientes han sido apoyados con varias operaciones.

X. La experiencia muestra que, pese a los esfuerzos iniciales de Pro-Rural, es evidente que salvo excepciones las OECA no son sujetos para trabajar Riesgo Compartido

Pese a los esfuerzos desplegados por Pro-Rural (cartas enviadas a más de 100 OECA, emails, reuniones y presentaciones junto a directivos del CIOEC), prácticamente no se ha acercado ninguna OECA a solicitar el servicio, aunque originalmente este programa fue pensado justamente para OECA. Su falta de demandas se explica, a nuestro entender, por las siguientes tres razones, aunque no se conoce la importancia cuantitativa de cada una:

- Aún hay disponibles muchos recursos de donación. En ese caso, es lógico que no apliquen a un fondo que hay que devolver totalmente, más una parte de los intereses.
- Varias OECA, si bien manejan productos para transformarlos y venderlos, aún no han llegado a una escala relevante de negocios: sus operaciones son tan pequeñas que no requieren de capitales significativos.
- La estructura general de costos de las OECA no es adecuada al concepto de riesgo compartido: una empresa, usualmente, trata de minimizar los costos e incrementar los precios, de manera que genere el margen más amplio posible, de donde sacará utilidades y reservas para reinversión o imprevistos. Una OECA, conocido el precio de venta, resta los costos, y el saldo es lo que se paga al productor, entonces, al final de cada período, nunca hay utilidad (y en caso de crisis, tampoco hay reservas). En ese marco, mal pueden proponer compartir utilidades.

XI. La figura de Sociedad Accidental no resulta viable para aplicar a unidades económicas no formalizadas, especialmente la formalización impositiva

Dada la norma de Impuestos Nacionales de exigir que en toda Sociedad Accidental ambas partes deben pagar sus impuestos, aunque Pro-Rural sí hacía sus pagos, no podía exigirle a sus clientes no formales.

Esto hace que, por una parte, la figura de Sociedad Accidental no resulte viable, pero también afecta de manera sustantiva el concepto de asociación de corto plazo y para un negocio concreto. Ello lleva a que haya que ponerse en un plazo de cuasi crédito, donde hay actores de prestador de servicio y otro de beneficiario, y no de socios.

Anexo

Proyectos ejecutados por Pro-Rural

Pro-Rural ha ejecutado y/o administrado múltiples programas y proyectos, destacando los siguientes:

- **Desarrollo de un Fondo de Riesgo Compartido**, con financiamiento de la Cooperación Suiza, desde 2001, como alternativa para el microcrédito.
- **Servicios especializados de seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos de pequeñas donaciones**, para el Programa de Pequeñas Donaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), de abril de 2002 a octubre de 2012. Con recursos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (Global Environment Facility-GEF) brinda financiamiento para implementar actividades que benefician el medio ambiente en temas como la diversidad biológica, el cambio climático, aguas internacionales y el agotamiento de la capa de ozono; aprovechamiento sostenible y conservación de la biodiversidad, ecoturismo, energías renovables, conservación y proyección de fuentes de agua, reducción de contaminantes orgánicos persistentes y servicios ambientales.
- **Haciendo que los mercados funcionen mejor para los pobres**, financiado por el Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID), de enero de 2002 a enero de 2006. Centró sus acciones en apoyar a las organizaciones productivas de la sociedad civil para influir en la política pública en materia de acceso al mercado, consolidar el Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad, dar soporte a un Comité de Enlace (organización de segundo grado del sector informal) para mejorar la interlocución e influir en procesos políticos en temas de productividad y competitividad a nivel local, regional y global.
- **Proyecto de desarrollo de proveedores de Irupana Andean Organic Food S.A.**, financiado por la FUNDACIÓN INTERAMERICANA, de septiembre de 2004 a marzo de 2008, brindando apoyo con inversiones productivas co-financiadas, capacitación y asistencia técnica a 573 familias de pequeños productores rurales, que se consolidaron como proveedores de IAOF S.A.
- **Desarrollo de pequeños emprendedores de la empresa Planta Industrializadora de Leche Chuquisaca (PIL Chuquisaca)**, financiado por la Cooperación Suiza en Bolivia, de diciembre de 2007 a junio de 2010, para desarrollar y articular eficientemente a pequeños productores lecheros con la empresa lechera más grande de la región.
- **Implementación del Fondo de Incentivo para el Programa Nacional de Bio-comercio Sostenible**, financiado por la FUNDACIÓN AMIGOS DE LA NATURALEZA, de octubre de 2007 a mayo de 2008. Se buscaba diseñar e implementar un Fondo de Incentivo para apoyar pequeñas iniciativas de biocomercio con recursos no reembolsables y bajo la modalidad de co-financiamiento, con la intención de mejorar el desempeño de estos emprendimientos, avanzar en sus procesos de consolidación, enfrentar limitaciones en la viabilidad de sus negocios y atender demandas de inversión productiva.

- **Desarrollo de proveedores y emprendedores que trabajan con la cadena lana de ovinos-sombreros**, financiado por SOS-FAIM, de abril de 2008 a noviembre de 2013, en el cual los productores aplicaron técnicas de mejora de producción y de generación de valor agregado, mejorando capacidades de transformación y comercialización; y estableciéndose alianzas con empresas transformadoras y comercializadoras locales.
- **Soberanía Alimentaria: Desayuno escolar impulsor del desarrollo**, financiado por la Cooperación Suiza en Bolivia, de julio de 2008 a abril de 2009. Tuvo por objetivo apoyar a pequeños productores para que puedan mejorar su desempeño y avanzar en procesos de consolidación y superar limitaciones en la viabilidad de sus negocios, para que se consoliden como oferentes de productos que se incluyen en el servicio de desayuno escolar y estén en mejores condiciones para competir.
- **Desarrollo de proveedores y emprendedores que trabajan con productos orgánicos**, financiado por la Unión Europea, de diciembre de 2008 a septiembre de 2012, para "[m]ejorar la calidad de vida e ingresos de pequeños productores, zafreros y emprendedores rurales que trabajan con sésamo, amaranto y cacao silvestre, fortaleciendo sus capacidades empresariales y mejorando los niveles de competitividad de las pequeñas y medianas empresas".
- **Riesgo Compartido en Servicios Financieros Rurales con Asociaciones de Pequeños Productores** Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), de enero de 2009 a enero de 2013, para incrementar y mejorar el acceso a financiamiento a productores y sus asociaciones rurales a través de la consolidación de un modelo participativo con base local. Se conformaron los llamados Fondos de Inversión Rural (FIR) con asociaciones de productores, implementando un sistema "a medida" para actividades agropecuarias como una alternativa financiera que ha permitido incrementar la influencia de las asociaciones como actores económicos en sus regiones.
- **Capital de riesgo en Pro-Rural**, financiado por Hivos, de noviembre de 2009 a marzo de 2013. Ejecución del Proyecto Seed Capital Project Pro-Rural Investment Services 2010-2012 (Proyecto Capital Semilla) destinado a apoyar a organizaciones de productores ecológicos en el proceso de transformación de su producción orgánica y en su expansión a nuevos mercados.
- **Programa Nacional de Biocultura**, financiado por la Cooperación Suiza en Bolivia, de enero de 2010 a diciembre de 2014, para contribuir a la conservación de los ecosistemas, la reducción de la pobreza y el Vivir Bien de comunidades indígenas campesinas de la región andina del país, a través del manejo sustentable de la biodiversidad, así como el respeto y la revalorización de culturas locales.
- **Seguridad Alimentaria y Desarrollo Económico Social**, financiado por Ayuda en Acción, de agosto de 2010 a julio de 2014. Implementó modelos novedosos de intervención para promover y apoyar mejoras en la soberanía y seguridad alimentaria de la población rural y la dinamización de economías locales en 14 municipios rurales del departamento de Chuquisaca.
- **Programa MicroFIR, capacitación y asistencia técnica**, financiado por Crossroads Canadian International, de abril de 2013 a diciembre de 2015. Desarrolló un producto financiero llamado Microcapital de Riesgo (MicroFIR) que promueve la asociatividad, el enfoque de género y

la educación financiera rural, y desarrolla habilidades, capacidades y liderazgo para la administración de su propio programa de financiamiento.

- **Acompañamiento al Concejo Central de Federaciones y Asociaciones de Artesanos de El Alto (COCEDAL)** en el Proyecto Piloto de la Cooperación Suiza en Bolivia, de septiembre de 2013 a septiembre de 2014. Buscó minimizar el periodo de adaptación de los/as microempresarios/as al manejo y gestión de la Unidad Productiva Ampliada, agregando valor en su servicio financiero con la provisión de un servicio No Financiero (acompañamiento y capacitación en temas productivos y de gestión).

Actualmente, Pro-Rural apoya a la Seguridad Alimentaria y a la Resiliencia al Cambio Climático de poblaciones vulnerables a sus efectos, ejecutando planes correspondientes al proyecto Biocultura y Cambio Climático, financiado por la Cooperación Suiza en Bolivia, y al proyecto Innovación y Movilización para la Seguridad Alimentaria (IMSA), financiado por la Fundación LEGER de Canadá.

Publicaciones de Pro-Rural (incluye NOGUB-COSUDE)

Soriano, Rodolfo. 1993. "Provincias y cantones: número, superficie y población". *Serie Elementos para la descentralización en Bolivia: municipios y micro-regiones*. La Paz: G-DRU / COTESU / MCTH.

Soriano, Rodolfo. 1994. "Experiencias de planificación regional en Bolivia". *Serie Elementos para la descentralización en Bolivia: municipios y micro-regiones*. La Paz: G-DRU / COTESU / MCTH.

Milligan Zamora, Walter. 1994. "11 razones para el fracaso de un Fondo Rotativo". *Revista ProCampo*. La Paz.

Bejarano, María Renée y Soriano, Rodolfo. 1995. "Hombres y mujeres: aportes en sectores y actividades del área rural". *Serie Reflexiones para el desarrollo rural*. La Paz: NOGUB-COSUDE.

Soriano, Rodolfo y Zelada, Edmundo. 1996. "Manual guía para formular planes de desarrollo seccional (diagnóstico y base de propuesta)". *Serie Elementos para la planificación*. La Paz: NOGUB-COSUDE.

Bejarano, María Renée y Soriano, Rodolfo. 1996. "Hombres y mujeres: aportes en sectores y actividades del área rural: datos de 50 comunidades en Bolivia". *Serie Reflexiones para el desarrollo rural*. La Paz: NOGUB-COSUDE.

Bejarano, María Renée y Soriano, Rodolfo. 1997. "Metodología práctica para la incorporación de género en proyectos de desarrollo rural". La Paz: Documentos de trabajo de la Subsecretaría de Asuntos de Género, Ministerio de Desarrollo Humano y NOGUB-COSUDE.

Soriano, Rodolfo. 1999. "Microriego en comunidades de valles interandinos, sistematización de experiencias". La Paz: NOGUB-COSUDE.

Bejarano, María Renée y Soriano, Rodolfo. 2002. "Metodología práctica para la incorporación de género en proyectos de desarrollo rural. Sistematización de la experiencia". La Paz: Pro-Rural.

Soriano, Rodolfo y Tapia, Mario. 2005. "Pagos en efectivo de la población: método e instrumento de cualificación de la demanda para mejorar efectos e impactos. Sistematización de experiencias". La Paz: Pro-Rural.

Soriano, Rodolfo y Tapia, Mario. 2006. "Limitaciones de los pequeños productores para acceder a mejores mercados: el caso del Compro Boliviano". La Paz: Pro-Rural.

Montaño, Gary, Muñoz, Diego y Soriano, Rodolfo. 2007. "Facilitando el acceso de pequeños productores a mejores mercados. Una experiencia de políticas en Bolivia". La Paz: DFID Andes / Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad / Comité de Enlace / Pro-Rural.

Soriano, Rodolfo. 2012. *13 años apoyando mercados rurales y pequeños productores*. Seis tomos: 1. *Construyendo enfoques desde la práctica*; 2. *Contraparte en efectivo de los destinatarios*; 3. *Articulando productores a mercados mejorados*; 4. *Producción orgánica*; 5. *Ecoturismo comunitario*; 6. *Financiando el Biocomercio*. La Paz: Pro-Rural.

Instituciones que nos apoyaron y a las que agradecemos



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo
y la cooperación COSUDE



responsAbility

