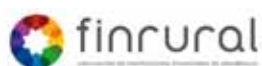

MICROCRÉDITO WARRANT

FONDO DE DESARROLLO COMUNAL (FONDECO) – BOLIVIA

ESTUDIO DE CASO SOBRE INNOVACIONES EN MICROFINANZAS RURALES

En colaboración con:



Esta publicación es producto del proyecto de consultoría comisionada a DAI México por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo BID. Los autores han sido: Robin Young, Pablo Alborta, Guillermo Monje, Rodolfo Quirós y Laura Palancares.

Por el Fondo Multilateral de Inversiones han participado Fernando Campero, Gyoung Joo Choe y Omar Villacorta, quienes coordinaron el proyecto.

Por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME) de Perú, y FINRURAL, Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia, aliados técnicos del proyecto, han participado Carlos Ríos Henckell y Néstor Castro, respectivamente.

Agradecimientos especiales por las contribuciones de: Shoshana Grossman-Crist, Gladis Morena, Carmen Mosquera, Betsy Murray, María Fernanda Padrón, Camille Ponce y Dieter Wittkowski, del FOMIN.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

www.fomin.org | mifcontact@iadb.org

Enero 2015

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo	4
↘ Parte I	
Contexto de la innovación	6
A. El problema	6
B. La propuesta de FONDECO	6
C. Perfil FONDECO	7
↘ Parte II	
Características del MCW	8
A. Origen y dinámica del MCW	8
B. ¿Por qué el MCW es una innovación en microfinanzas rurales?	10
↘ Parte III	
Investigación y desarrollo del MCW	11
A. Proceso de desarrollo	11
B. Actores del proceso	14
C. Cambios dentro de FONDECO	14
↘ Parte IV	
Resultados derivados de la especialización de la operación de crédito	15
A. Resultados principales	15
B. Beneficios para los estados del MCW	15
C. Beneficios para FONDECO	16
D. Beneficios para el ingenio arrocero	17
↘ Parte V	
Lecciones aprendidas del desarrollo e implementación del MCW	18
A. Principales desafíos enfrentados por FONDECO	18
B. Principales factores que facilitaron la implementación del MCW	19
↘ Parte VI	
Conclusiones	21
Anexo	22

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio sobre Innovaciones en Microfinanzas Rurales del BID/FOMIN, realizado en Perú, Bolivia y Centroamérica (Guatemala, Honduras), ha identificado, analizado y sistematizado aquellas innovaciones que vienen siendo instrumentales para lograr una mayor profundización de los servicios financieros orientados a clientes de micro, pequeña y mediana empresa (MIPyME) que operan en el campo y que, por tanto, permiten aumentar la capilaridad del sistema financiero en el medio rural. Con la sistematización y difusión de estas innovaciones en calidad de estudios de caso, se busca capturar el interés de otros actores que promueven u ofertan servicios financieros con enfoque rural en América Latina y el Caribe para su eventual adaptación y adopción de iniciativas similares en el entorno donde estos operan.

Este estudio dio como resultado 12 estudios de caso y un informe transversal de las 12 innovaciones analizadas, cinco en Perú, cuatro en Bolivia, dos en Honduras, y una en Guatemala; disponibles en www.fomin.org.

El Fondo de Desarrollo Comunal (FONDECO), asociación boliviana civil sin fines de lucro y especializada en microfinanzas, creó el Microcrédito Warrant (MCW) como una solución financiera para sus prestatarios productores de arroz, los cuales enfrentaban problemas de pago a sus acreedores (proveedores de servicios durante la siembra, cultivo y cosecha), apenas concluido el periodo de cultivo de este grano.

El MCW fue diseñado para que los productores accedan a financiamiento de forma inmediata, dejando como única garantía el arroz que almacenan en ingenios previamente acreditados por FONDECO mediante un convenio entre esta entidad y cada una de las plantas del beneficiado (instalaciones que seleccionan el tamaño, secan, pelan y embolsan el grano). El modelo MCW fue también ajustado por esta Institución Financiera de Desarrollo (IFD) para atender a productores de otros cultivos.

En función a la validación de esta tecnología crediticia, FONDECO ajustó gradualmente los montos del MCW, y los requerimientos de los clientes por este tipo de crédito, los que vinieron fluctuando entre los 1.000 y 30.000 dólares, abarcando hasta 60% del valor del arroz almacenado en el ingenio. El plazo no supera los 12 meses, con pago único al vencimiento -al momento de la venta del producto por parte del prestatario-. En esencia, el MCW es un crédito prendario, cuya garantía es resguardada por un tercero (el ingenio), es de corto plazo y está orientado a atender necesidades de financiamiento del agricultor tras la cosecha de su producto para permitirle pagar sus deudas con proveedores de servicios de la campaña agrícola recientemente concluida y asumir los costos de comercialización (secado, pelado, seleccionado, embolsado, almacenaje y venta).

Para responder a las costumbres del pequeño productor en cuanto a la forma de almacenaje y el ciclo de comercialización, se tuvo que adecuar el diseño del MCW. Por ejemplo, en el caso del arroz, los productores no acostumbran guardar sus granos en silos sino en bolsas, secado y sin pelar. Así es como ellos mantienen "su propio arroz" en el ingenio. Asimismo, en el ciclo de comercialización, el ingenio arrocero opera como nexo comercial o centro de ventas del arroz que beneficia y almacena a favor del productor/prestatario, ya que los compradores mayoristas acuden generalmente a dichas plantas. Sin embargo, es el productor propietario del arroz quien da su consentimiento para la venta, aceptando previamente el precio y la forma de pago.

El MCW es algo totalmente nuevo para FONDECO, fue la primera entidad financiera en diseñarlo y es la única que lo implementa en Bolivia. Existen escasas iniciativas similares en América Latina, pese a que esta innovación fue transmitida por esta IFD a una cooperativa de ahorro y crédito (CAC) de Nicaragua para su eventual implementación en maíz y frejol. El MCW es una innovación en las microfinanzas rurales, ya que ha permitido validar una nueva forma de garantía no tradicional y, fundamentalmente, adecuada al sector agrícola como la garantía prendaria de granos. Además, este tipo de crédito es "eficiente", pues permite reducir tanto los costos financieros y de transacción de los clientes, como los gastos administrativos y el riesgo crediticio para la entidad financiera, ya que -vía MCW- cuenta con una fuente de repago segura y real.

No obstante que el MCW es un producto financiero diferente a los microcréditos tradicionales, su implementación no implicó cambios en la estructura organizacional de FONDECO, aunque sí en las operaciones habituales. Le permitió estabilizar la cartera de las agencias donde se implementó, logrando mayor eficiencia operativa. Para FONDECO, el MCW debe ser conceptualizado como un negocio en el cual todos los actores "ganan", aunque la IFD considera que con este tipo de crédito el más beneficiado es el pequeño agricultor que acude al financiamiento, pues acceden ágilmente al crédito con garantías simples y sin mayores costos de transacción y tasas de interés más razonables, mejorando sus ingresos. FONDECO realiza una supervisión mensual en cada ingenio donde tiene clientes con el MCW. La demanda para este crédito depende en gran parte de la expectativa de un incremento significativo del precio de arroz u otro producto a ser almacenado.

Parte I

CONTEXTO DE LA INNOVACIÓN

A. EL PROBLEMA

En la región de Yapacaní (Departamento de Santa Cruz y zona arrocerera por excelencia), FONDECO observó que sus prestatarios productores de este grano enfrentaban problemas al momento de pagar sus amortizaciones, las cuales vencían en la época de la cosecha (primer trimestre del año). Se detectó que por la sobreoferta de arroz generada en dicho momento en el mercado regional y la correspondiente reducción en la cotización del quintal (46 kg o 100 lbs) de este cereal, los clientes se veían obligados a vender su producto al precio (bajo) vigente en la zona, para evitar el incumplimiento de las deudas contraídas tanto con FONDECO, como con proveedores de servicios e insumos (jornaleros, comercializadoras de semillas, empresas cosechadoras), durante el cultivo del grano. Asimismo, se constató que el precio subía paulatinamente apenas terminaba la cosecha, lo que se acentuaba especialmente en el segundo semestre del año (incremento que sobrepasaba 100% en algunos periodos), por lo que se estableció que los más beneficiados con este comportamiento del mercado arrocerero regional resultaban ser los intermediarios. Estos compraban en precio bajo el quintal de arroz durante su cosecha y lo almacenaban para venderlo a precios más elevados después de esta época. En otras palabras, los pequeños productores de arroz -quienes asumían todos los costos y riesgos de la producción de este grano- resultaban ser los menos favorecidos.

FONDECO además, estableció que dentro del proceso o cadena productiva de este cereal los productores tenían que llevar su arroz "en chala" (grano sin pelar) necesariamente a centros de beneficiado, denominados "ingenios arroceros" en Bolivia. En estas plantas se realiza el secado, embolsado rudimentario, almacenado, pelado, embolsado comercial y la venta de este producto.¹

Ante ese escenario, y a fin de evitar la venta apresurada de arroz por parte de los pequeños agricultores a precios temporalmente subvalorados, FONDECO estimó pertinente y oportuno crear un producto crediticio que respondiera a las necesidades financieras de corto plazo de estos clientes.

B. LA PROPUESTA DE FONDECO

Antes de lanzar el MCW, FONDECO ya tenía experiencia en el financiamiento a productores de arroz. Los créditos destinados a la producción de este cereal se otorgaban mediante garantías tradicionales (principalmente personales). Dado que en Bolivia la ley establece que la propiedad (predio) agraria(o) no es sujeto de hipoteca, la entidad consideró aceptar en calidad de garantía alternativa el arroz que el productor almacena en los ingenios. Este tipo de microwarrant viabilizaría la otorgación de crédito al agricultor durante la época de cosecha del grano, préstamo que le serviría al cliente no sólo para cumplir con sus pagos a proveedores de servicios e insumos, sino que también se beneficiaría de un mejor precio por la venta de su producto de forma posterior a dicha temporada.

1. Los pequeños productores de arroz, ya sea en forma individual o asociada, no están en condiciones de implementar sus propias plantas de beneficiado por las cuantiosas inversiones que implica su establecimiento y operación.

El MCW se diseñó para beneficiar inicialmente a los productores de arroz, de tal forma que accedan a crédito inmediato, dejando como única garantía prendaria este grano, el cual es almacenado en un ingenio. Para que esta innovación financiera funcione, es imprescindible que FONDECO acredite las plantas de beneficio, autorización legitimada con un convenio entre esta institución y cada ingenio. El modelo MCW fue también ajustado por esta IFD² para atender a productores de maíz, maní, ají y frejol.

Con este crédito, FONDECO podía lograr dos impactos importantes en su grupo meta. Primero, posibilitaría a los clientes el incremento de sus ingresos, ya que la venta del arroz se efectuaría en periodos de alza en su cotización. Segundo, reduciría la presión o "stress financiero" del prestatario porque éste, al obtener un crédito inmediato, ágil y sencillo con la simple garantía de su arroz almacenado, atenúa la presión de sus cobradores por deudas asumidas para la producción del cereal. Ambos impactos contribuyen en la mejora de las condiciones de vida de estos prestatarios.

C. PERFIL DE FONDECO

Fundada en enero del año 1995 por el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA)³ como institución especializada en microfinanzas y con personería jurídica propia como asociación civil sin fines de lucro, FONDECO -en cumplimiento a su misión y visión institucional- orienta su cartera crediticia principalmente hacia el sector rural y agropecuario, rubros en los cuales ha alcanzado altos niveles de especialización.⁴ Su clientela abarca micro, pequeños y medianos prestatarios, entre productores, empresarios y comerciantes.

Con sede en la ciudad de Santa Cruz, FONDECO cuenta con una red de 16 agencias distribuidas en los departamentos de Chuquisaca, Santa Cruz, Tarija, Cochabamba y La Paz, regiones a las cuales atiende con un portafolio de 24 millones de dólares (a junio del año 2013), brinda préstamos enmarcados en tecnologías como microcrédito individual agropecuario, microcrédito individual no agropecuario y banca comunal -fondos comunales (FC)-. De su cartera, 64% es agropecuaria y, de esta, casi la mitad es agrícola. Dos terceras partes de sus 14.300 clientes son mujeres. La mora mayor a 30 días registrada a esa fecha fue de 1,9%.

FONDECO es miembro de la Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo (FINRURAL), en Bolivia, y de Grameen Foundation. Actualmente se encuentra en proceso de adecuación a normas de regulación establecidas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) para obtener licencia y captar ahorros del público.⁵ Consiguientemente, FONDECO puede ser considerada, tal como establece la ASFI, como una IFD.

2. Las IFD son, en esencia, organizaciones no gubernamentales (ONG) de desarrollo especializadas en microfinanzas, aunque muchas complementan este servicio con asistencia técnica productiva y capacitación/atención social (salud, empoderamiento de la mujer, género). La mayoría ofrecía productos crediticios basados en tecnología grupal o asociativa (grupos solidarios y banca comunal), empero, la creciente demanda y competencia del mercado microfinanciero ha motivado que su oferta se amplíe con préstamos individuales. Las IFD más grandes en portafolio y clientela optaron por entrar al ámbito regulado (la normativa actual de supervisión lo permite), aunque ninguna está autorizada -ni en condiciones técnicas u operativas- para movilizar depósitos del público.

3. CIPCA es una ONG de la Compañía de Jesús. Desde los años 80, opera FONDECO como un programa microcrediticio.

4. La visión de FONDECO es: "Ser una institución financiera líder a nivel nacional, especializada en crédito productivo y servicios financieros accesibles, que promueven el desarrollo de los pobladores rurales y urbanos populares". Por su parte, su misión es: "Otorgar a pobladores rurales y urbanos populares, créditos y servicios financieros en condiciones accesibles, para apoyar sus emprendimientos, contribuyendo a su calidad de vida y progreso".

5. FONDECO cuenta con Certificado de Adecuación emitido por la ASFI en diciembre del año 2009.

Parte II

CARACTERÍSTICAS DEL MCW

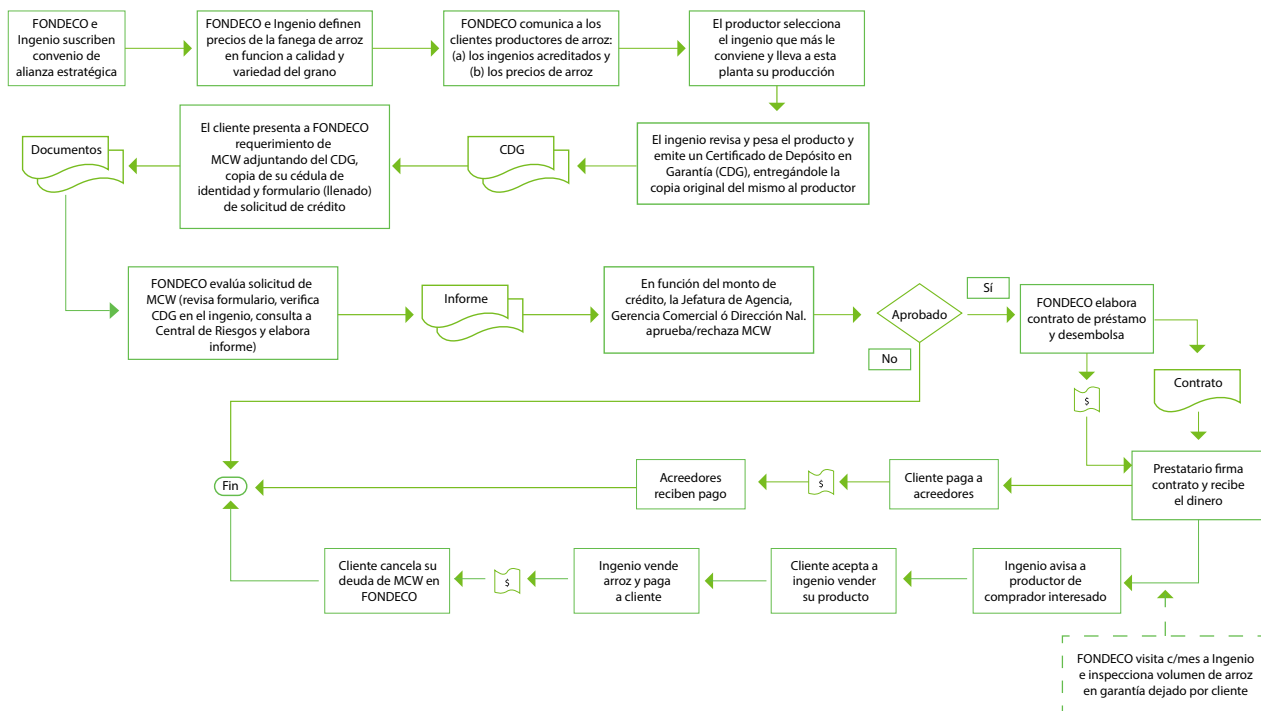
En esencia, el MCW es un préstamo de corto plazo orientado para la etapa de post-cosecha, ya que establece un plazo no mayor a 12 meses. Contempla un pago único al vencimiento; es decir, al momento de la venta del arroz por parte del prestatario del producto que lo tiene almacenado como garantía en el ingenio acreditado por esta institución microfinanciera (IMF). Los montos de MCW se fueron ajustando gradualmente, en función a la validación de esta tecnología crediticia. Actualmente, los requerimientos de los clientes por este tipo de crédito fluctúan entre los 1.000 y 30.000 dólares.

A. ORIGEN Y DINÁMICA DEL MCW

El MCW se gestó a fines del año 2002 por iniciativa de los oficiales de crédito de la agencia de FONDECO en la región de Yapacaní. Su inquietud fue acogida favorablemente por instancias superiores de la IFD. Así, apoyada parcialmente con recursos del programa de la Fundación PROFIN y de la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE), con base en elementos clave del Crédito Warrant Tradicional, FONDECO delineó el enfoque operativo básico del MCW. Este esquema (dinámica en Diagrama 1) fue adaptado de acuerdo con los resultados de un sondeo regional previo y compromiso preliminar de las partes interesadas (productores e ingenios), así como a la realidad del contexto rural de Yapacaní y del rubro arrocero en particular.⁶

6. La Fundación PROFIN se estableció en el año 2006 y deriva de la institucionalización de un programa del mismo nombre promovido por COSUDE. Con base en la apropiación de la experiencia y el aprendizaje logrado por dicho programa, PROFIN continuó dirigiendo sus esfuerzos al desarrollo del sector financiero y productivo boliviano. Es una entidad sin fines de lucro y opera en cuatro ámbitos: desarrollo de innovaciones financieras, administración de programas, financiamiento de segundo piso y servicios de consultoría.

DIAGRAMA 1. PROCESO DEL MCW DE FONDECO



Fuente: Elaboración propia con información de FONDECO

El MCW fue algo totalmente nuevo para FONDECO, que se convirtió en la primera entidad financiera en diseñar un instrumento de ese tipo y es la única que lo implementa en Bolivia. Sólo otra entidad (también IFD) aplicó con menor suerte este producto crediticio para productores de semillas de arroz. Existen escasas iniciativas similares en América Latina, pese a que esta innovación fue transmitida por FONDECO a una CAC de Nicaragua para su eventual implementación en maíz y frejol.⁷

7. No se tiene conocimiento sobre la implementación de este tipo de innovación microfinanciera en Nicaragua. En todo caso, FONDECO indica haber aportado con su conocimiento y menciona que la ápex PROFIN de Bolivia (que patrocinó parcialmente la sistematización de la experiencia del MCW de FONDECO) fue contratada para la consultoría en dicho país centroamericano.

B. ¿POR QUÉ EL MCW ES UNA INNOVACIÓN EN MICROFINANZAS RURALES?

TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

Este caso se clasifica dentro de las innovaciones de tipo de producto; específicamente, la adecuación de un producto financiero para pequeños agricultores. Con esta iniciativa se busca resolver la falta de garantías y la ausencia de financiamiento adecuado de estos productores, problemas que les impiden cubrir tanto el pago a sus acreedores, apenas concluido el periodo de cultivo de sus granos, como los costos de comercialización. Asimismo, gracias al MCW, es posible para estos agricultores vender su producto al mejor precio y momento.

EL CASO DEL MCW

El MCW es una innovación en el ámbito de las microfinanzas rurales porque:

01. Ha permitido validar una nueva forma de garantía no tradicional y fundamentalmente adecuada al sector rural: la garantía prendaria de granos.
02. Es una tecnología crediticia: eficaz para financiar micro y pequeños emprendimientos enmarcados en la producción agrícola -con lo que contribuye en la mejora de ingresos de segmentos de escasos recursos (en este caso, productores rurales); y eficiente, al permitir la reducción de costos financieros, de transacción, gastos administrativos y el riesgo crediticio para la IMF, la cual -vía MCW- puede contar con una fuente de repago segura y real.
03. Permite completar el financiamiento a la cadena productiva (siembra-cosecha-comercialización) mediante un esquema crediticio más económico y oportuno para solventar indirectamente el capital de inversiones del pequeño productor -derivado de que a FONDECO le implica menores costos administrativos y para el cliente es un crédito de menor tasa de interés que un préstamo agrícola convencional.
04. Se torna en un mecanismo regulador de precios en el mercado en épocas de cosecha para los productos agrícolas sujetos a esta tecnología crediticia.

El MCW respeta las costumbres e idiosincrasia del productor

El diseño del MCW se adecuó para responder a las costumbres del pequeño productor en cuanto a la forma de almacenaje y el ciclo de comercialización. Por ejemplo, en el caso del arroz, los productores no acostumbran guardar sus granos en silos, sino en bolsas y "en chala" (secado sin pelar o beneficiar). Es de esta forma que ellos mantienen "su propio arroz" en el ingenio. En esta planta, su producto está plenamente identificado, sin la posibilidad de que se mezcle con otro. Asimismo, en el ciclo de comercialización, FONDECO respetó que el ingenio arrocerero continúe siendo la instancia operadora como nexo comercial o centro de ventas del arroz que beneficia y almacena a favor del productor -a él acuden los compradores mayoristas-. Sin embargo, es el productor propietario del arroz quien da su consentimiento para la venta, acepta previamente el precio y la forma de pago.

Parte III

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL MCW

A. PROCESO DE DESARROLLO

La conceptualización e implementación del MCW demandó a FONDECO llevar adelante una serie de actividades, las cuales pueden ser agrupadas en cinco fases principales:

1RA ETAPA. PRE-DISEÑO (1 MES)

- ▶ **Sondeo a productores de arroz.** En el proceso de conceptualización de este tipo de crédito, la entidad efectuó sondeos con los clientes y no clientes productores de arroz. Este sondeo estaba orientado a establecer:
 01. El mecanismo y condiciones de comercialización (en cuanto a tiempo, calidad, cantidad y precio) de arroz de estos productores, bajo los cuales entregaban este producto a los ingenios para su respectivo beneficiado y posterior venta de parte de estos últimos.
 02. Su requerimiento de financiamiento para cubrir sus deudas a proveedores de servicios e insumos, incluyendo el costo del beneficiado y almacenaje del arroz.
 03. Ingenios arroceros de su preferencia.

También se buscaba conocer su interés para participar en el esquema de microwarrant; es decir, captar la predisposición tanto, a dar como garantía su producto almacenado en el ingenio de su preferencia, como a aceptar las reglas de funcionamiento de este producto financiero.

- ▶ **Búsqueda de alianzas con ingenios.** En función a los resultados del sondeo a los productores de arroz, FONDECO se contactó con ingenios que operan en la zona con la finalidad de transmitirles el esquema de microwarrant -que la IFD quería promover-, y las condiciones bajo las cuales estas plantas de procesamiento y almacenaje participarían en el marco del producto crediticio; así como las ventajas que el MCW les ofrecería. En este afán, también se buscó capturar el interés de los ingenios para participar en el esquema de la innovación financiera. Si bien el objetivo de FONDECO era convocar el interés del mayor número posible de estos centros de beneficiado y almacenaje, en el inicio sólo uno optó por aliarse en la iniciativa de FONDECO.

2A ETAPA. DISEÑO (2 MESES)

- ▶ **Sistematización.** En la oficina central de Santa Cruz, y en función de la información recolectada en Yapacaní, FONDECO definió tanto el procedimiento para atender, analizar y aprobar las solicitudes de crédito MCW, como las herramientas y tiempos que demandaría todo el proceso de tramitación, evaluación, desembolso, seguimiento y recuperación de este tipo de préstamo.
- ▶ **Manual de procedimientos.** El esfuerzo realizado en la fase precedente derivó en la elaboración -a nivel borrador- del manual de procedimiento del MCW, el cual contempla: flujos y herramientas (como formularios), funciones y responsabilidades de los empleados (oficiales de crédito, jefes de agencia, funcionarios en sistemas). Asimismo, la entidad incorporó en esta guía el conjunto de políticas de crédito y contractuales que regirán al cliente y la participación de los ingenios arroceros. Finalmente, en el manual también se incluyó la metodología para establecer el monto tope de crédito MCW.

3RA ETAPA. IMPLEMENTACIÓN Y AFINAMIENTO DE LA TECNOLOGÍA CREDITICIA (2003-2006)

- ▶ **Lanzamiento del MCW** (primer semestre del año 2003)
 - **Firma de alianza estratégica con ingenios.** FONDECO oficializó su interés de incorporar al Ingenio La Veloz en el esquema del MCW. Para ello, ambas partes suscribieron lo que esta IFD denomina "contrato de alianza estratégica", el cual establece las condiciones sobre las cuales operarán los ingenios en el marco de este tipo de financiamiento.⁸ Para sellar este acuerdo, FONDECO consultó a la planta el volumen de arroz que procesaría y almacenaría en la campaña agrícola 2003 y, en función de esa información, se acordó el monto tope que el ingenio resguardaría.
 - **Colocación de créditos MCW.** FONDECO asignó 100.000 dólares para operar la cartera del MCW en el año 2003, colocó 98.000 dólares para atender a 15 productores arroceros de Yapacaní con este tipo de crédito.
 - **Ajustes.** Esta primera experiencia permitió a FONDECO afinar el MCW; se destacan los siguientes:
 01. Reducción del límite de crédito al cliente por volumen (fanega) de arroz depositado. Inicialmente, FONDECO prestaba al cliente 80% del precio de venta estimado de la cantidad de arroz que sería almacenado y procesado en el ingenio. Para evitar que los prestatarios entendieran que el préstamo implicaba la compra de su producto, no un financiamiento de las deudas contraídas durante el proceso de producción, FONDECO redujo este porcentaje entre 50% y 60%.
 02. Diferenciación del monto financiable según la calidad y variedad del arroz. Cuando FONDECO no hacía esta distinción, implicaba, en algunos casos, la sobre-valoración de la garantía (el arroz depositado en el ingenio).
 03. Afinamiento en el cálculo de la capacidad de pago del cliente. FONDECO optó por excluir en la consideración de la capacidad de pago del prestatario, el grano de arroz picado. El supuesto anterior era que todo el volumen del producto depositado por el prestatario correspondería a arroz de grano entero (de primera calidad). Sin embargo, debido a que durante el beneficiado del arroz, algunos granos se pican/rompen en diferentes grados (25% o más), tienen una cotización menor en el mercado.⁹ Cuando el precio por grano entero es bajo, la cotización del arroz picado es mínima, por

8. El ingenio es el depositario del arroz en garantía. Es responsable del beneficiado o procesado, también de la venta del arroz. En el crédito es una especie de "garante", pues en la firma de la alianza estratégica con FONDECO, esta planta asume responsabilidades de custodia y buena conservación del arroz. Además, es un agente de retención para el pago del MCW porque debe retener el dinero de la venta y pagarlo a FONDECO, entregando la diferencia o saldo al cliente, previo descuento de los costos del servicio de beneficiado (procesado del arroz: secado, pelado y embolsado para la venta) que le brinda a este productor.

lo que no constituye una garantía adecuada. Debido a ello, FONDECO decidió calcular la capacidad de pago del prestatario del MCW únicamente sobre la base del volumen estimado de grano entero que se producirá durante el beneficiado.

04. Incorporación de garantías adicionales al ingenio. Para evitar el manejo discrecional -por parte del ingenio- del arroz depositado por un prestatario y almacenado en calidad de garantía en dicha planta (por ejemplo, la entrega de este producto al cliente sin autorización de FONDECO, incluso bajo promesa del deudor al almacén de un pago posterior), esta IFD incluyó en los términos del contrato garantías adicionales que evitaran dicha transgresión. En este sentido, la entidad financiera optó por exigir a los ingenios garantías reales (maquinaria, equipos).
05. Diferenciación de las condiciones del crédito MCW según el tipo de prestatario. FONDECO también estableció mejores términos de financiamiento a clientes que tuvieran buen historial crediticio con la entidad e impecables antecedentes en la central de riesgos (los denominó clientes A). Estos se beneficiaron de mayor monto y menor tasa de interés.¹⁰

4A ETAPA. CONSOLIDACIÓN DEL PRODUCTO CREDITICIO

- ▶ **Mayor participación de ingenios.** Como resultado de la buena aceptación del MCW por parte de los productores arroceros, la IFD promovió este tipo de financiamiento en otros ingenios. Por las ventajas que ofrece el MCW a las plantas de beneficiado, durante el segundo año otro ingenio decidió participar en este esquema de financiamiento. Al cabo del cuarto año, aumentaron a siete las plantas que firmaron alianzas estratégicas con FONDECO.
- ▶ **Expansión regional.** En el año 2008, FONDECO decidió ampliar el radio de alcance del MCW a las regiones de Guarayos, Minero y Monteagudo (esta última se ubica en el departamento de Chuquisaca, mientras las primeras en Santa Cruz). Mediante anuncios radiales, FONDECO promocionó activamente el MCW a través de estaciones locales que operan en dichas regiones (el primer punto de promoción y publicidad lo constituyen los ingenios, que promocionan el MCW entre todos sus clientes productores y depositantes de arroz).
- ▶ **Sondeo de mercado para diversificación del MCW a otros productos.** La expansión regional del MCW implicó efectuar estudios de mercado para evaluar la viabilidad del crédito para productores de maíz (grano y semilla), maní y ají. La entidad decidió lanzar una prueba piloto para semilla de maíz y descartó implementar este tipo de financiamiento para maní, ají y maíz en grano. Esto último debido a que en dichas regiones no existen plantas beneficiadoras o centros de acopio idóneos que aseguren el éxito del esquema financiero. Por su parte, el MCW piloto para semilla de maíz duró un año (2008) y no tuvo el éxito esperado debido a que no hubo suficiente demanda de este insumo, perjudicando a los semilleros locales y desanimando a FONDECO a continuar con MCW para este producto.
- ▶ **Incorporación del MCW en la regulación financiera nacional.** En su búsqueda por promover el crédito productivo -especialmente agropecuario por su alto impacto en poblaciones rurales- la ASFI ha considerado favorablemente al MCW como un mecanismo de garantías alternativas que permite el acceso efectivo de pequeños agricultores. En este sentido, para ampliar el uso de este esquema por parte de otras entidades financieras, la ASFI decidió incluir en su Reglamento de Crédito Agropecuario las bases normativas sobre las cuales estas instituciones operan el MCW (ART. 4 SEC. 3: "Crédito agropecuario por producto almacenado").

9. FONDECO consideraba al grano picado en diferentes grados como si tuvieran un valor de mercado.

10. Para calificar el historial crediticio del productor de arroz, FONDECO considera el cumplimiento de pago de los créditos MCW anteriores u otro préstamo otorgado, ya sea por esta IMF u otras entidades financieras. Un cliente A accede a mayor monto y menor tasa de interés en MCW si este comportamiento fue óptimo.

B. ACTORES DEL PROCESO

En el proceso de investigación y desarrollo del MCW al interior de FONDECO, intervinieron los oficiales de crédito y el jefe de agencia de Yapacaní junto a la gerencia de crédito y cartera. Este equipo fue responsable del diseño del nuevo producto crediticio, para lo cual consideraron las necesidades, debilidades, fortalezas y oportunidades detectadas en los pequeños productores de arroz y los ingenios de la zona.

Un actor fundamental lo constituyen los ingenios arroceros. Al ser centros de almacenaje o depositarios de la garantía prendaria (arroz), su participación y accionar ha sido determinante, ya que sin su compromiso no hubiera sido posible implementar el MCW. En todo caso, vale la pena subrayar que las grandes empresas almacenadoras autorizadas por ASFI no expresaron ningún interés en instalar plantas subsidiarias en la zona de Yapacaní.

Ya diseñado el MCW, y para su proceso de implementación final y sistematización de la innovación, se contó con el apoyo de la Fundación PROFIN y de la COSUDE (véase pie de página núm. 6), a través del Programa de Apoyo al Sector Financiero COSUDE-DANIDA (Agencia Danesa de Cooperación Internacional).

C. CAMBIOS DENTRO DE FONDECO

No obstante que el MCW es un producto crediticio muy diferente a los microcréditos tradicionales, su implementación no implicó cambios en la estructura organizacional de FONDECO, aunque sí en las operaciones habituales. Así, con el mismo personal y cargos -y en pos de mantener los índices de eficiencia de la entidad y un adecuado control de las operaciones crediticias de esta innovación-, la IMF modificó procedimientos y política crediticia. Aunado a ello, ajustó las funciones de los oficiales de crédito y de los jefes de agencia en consonancia con los requerimientos del manejo del MCW. Además, por el tamaño de las operaciones de crédito - y considerando la capacidad instalada de las agencias - la incorporación y operación del MCW dentro de la oferta crediticia de esta IFD no le implicó mayores costos. Al contrario, FONDECO señala que el MCW le permitió estabilizar cartera de estas agencias, cuyo portafolio era cíclico; es decir, se logró mayor eficiencia operativa. También se mejoró la calidad de la cartera en estas agencias -y de la IFD, en general-, el MCW presentaba 0% de mora.

Parte IV

RESULTADOS DERIVADOS DE LA ESPECIALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO

A. RESULTADOS PRINCIPALES

Al diseñar el MCW, se estableció como premisa que todos los actores o participantes en el proceso, es decir: FONDECO, los clientes que demandan el crédito y los ingenios, tuvieran ventajas y/o beneficios visibles por su participación en este nuevo esquema de financiamiento agrícola. En este sentido, para FONDECO la idea del MCW debería proyectarse como un negocio de "ganar" para todos.

Mientras en la campaña agrícola del año 2002 a 2003 el portafolio para el MCW fue de casi 100.000 dólares y benefició a 15 clientes, en el año 2004 a 2005 esta cartera se quintuplicó, permitiendo a FONDECO atender a 67 prestatarios. En la campaña agrícola del año 2008 a 2009, desembolsó alrededor de 800.000 dólares para MCW (casi 5% de la cartera total) y benefició a 60 clientes, permitiendo la participación de 5 ingenios. Esta escala no fue "extraordinaria" en magnitud, pues FONDECO tenía limitaciones para acceder a nuevos financiamientos para apalancar mayor demanda por el MCW y luego por el comportamiento del precio del arroz en el mercado.

B. BENEFICIOS PARA LOS PRESTATARIOS DEL MCW

FONDECO considera que en el marco del MCW el mayor beneficiado es el pequeño agricultor que acude a este tipo de financiamiento. En el caso de los productores de arroz, estos prestatarios lograron acceso al crédito con:

- ▶ **Garantías accesibles y sin mayores costos de transacción.** Ninguna entidad financiera otorgaría crédito al pequeño productor únicamente bajo la modalidad de garantía prendaria de su producto. Por tanto, aparte del acceso a recursos bajo esta garantía alternativa, el MCW también posibilita al prestatario obviar gastos para avalúos (de este colateral) o para la constitución de gravámenes de los bienes objeto de garantía, situación que sería el caso si se tratara de un crédito tradicional con hipoteca.¹¹

11. En los créditos tradicionales con garantía hipotecaria, el cliente debe costear: el certificado alodial (libre de hipoteca), la valuación de la garantía y gastos notariales. Además, apenas pagado su préstamo, este cliente debe también erogar recursos para la deshipoteca del bien utilizado como garantía. A todo ello se debe considerar el costo que demandan sus viajes para conseguir dicha documentación legal.

- ▶ **Crédito rápido y oportuno.** La experiencia de FONDECO atendiendo solicitudes de MCW le permite aseverar que esta oferta financiera no contempla mayores complicaciones, pues para acceder a este tipo de crédito el agricultor interesado simplemente debe presentar: el certificado de depósito emitido por el ingenio autorizado por la IFD -documento en el que la planta debe acreditar la cantidad y calidad de arroz depositado en garantía por el productor-, y su cédula de identidad.
- ▶ **Mejora del ingreso.** El MCW brinda la liquidez necesaria al cliente para afrontar deudas derivadas de la producción. Ello permite al prestatario, que ha almacenado su producto en el ingenio, esperar épocas de mejores precios para vender su producto.
- ▶ **Tasa de interés menor que los créditos convencionales.** Desde el lado de la oferta, los costos de transacción que implica ofrecer y operar el MCW son menores respecto a la demanda de un crédito agrícola tradicional. Según FONDECO, esta cualidad le ha permitido establecer tasas de interés en niveles razonables (15% a 16% anual) para el MCW, situación que beneficia directamente al prestatario.

C. BENEFICIOS PARA FONDECO

FONDECO indica que el principal beneficio del MCW fue la diversificación y estabilización de la cartera de su agencia en Yapacaní (el portafolio de la oficina regional destinado a estos créditos llegó a significar 50% de su cartera total). Otras ventajas que señala son:

- ▶ **Reducción del riesgo.** Esta cualidad se logra al otorgar crédito sobre la existencia del producto cosechado y almacenado en un ingenio acreditado por la IFD.
- ▶ **Repago seguro.** Este beneficio también incide en aminorar notoriamente el riesgo crediticio (el nivel de mora fue, en promedio, 1%). FONDECO, al tener el producto depositado en calidad de garantía -el cual es de fácil realización-, la amortización total del préstamo está garantizada; es decir, ya no se encuentra sujeta a factores que podrían incidir en la capacidad de pago del cliente (el riesgo inherente a la producción del cultivo agrícola). Por tanto, con el MCW, los riesgos se reducen principalmente al ámbito de la comercialización.
- ▶ **Garantías reales.** Para ser acreditado por FONDECO, dentro del esquema del MCW, cada ingenio debe asegurar su participación mediante garantías reales (maquinaria, equipos). Por otro, el prestatario efectúa lo propio, el producto que deposita en el ingenio se constituye en garantía real del crédito.
- ▶ **Menores costos de administración del crédito.** Esta ventaja resulta de las características de manejo de la tecnología: no es necesario que el oficial de crédito recorra largas distancias para la evaluación e inspección del predio/finca del agricultor que solicita crédito; simplemente debe visitar el domicilio del solicitante e inspeccionar la existencia del producto en el ingenio depositario.
- ▶ **Fidelización de clientes.** Generalmente, el cliente agricultor de FONDECO obtiene crédito para fines de inversión u operación de su negocio. Dado que el MCW constituye (para los prestatarios) un financiamiento paralelo y/o complementario -le permite completar la cadena de producción de su producto, ya que le otorga recursos para la etapa de comercialización-, este crédito mejora las probabilidades de que el cliente opte por continuar siendo atendido por FONDECO.

- ▶ **Venta cruzada de productos crediticios.** En función del párrafo anterior, queda claro que el MCW posibilita a FONDECO la combinación de este tipo de financiamiento con créditos corrientes de inversión y operación.
- ▶ **Incidencia en la eficacia y alcance de la entidad.** Estas ventajas fueron:
 - **Crecimiento de cartera u otros servicios.** El MCW permitió a FONDECO ampliar su cartera de créditos no sólo para los productores. También comenzó a atender las necesidades de financiamiento de los ingenios arroceros mediante créditos para inversiones destinadas a incrementar su capacidad de beneficiado y almacenaje (galpones, compra de máquinas secadoras). Ello permitió estrechar y profundizar aún más las relaciones comerciales gestadas en el marco del MCW entre estas plantas y FONDECO, de tal manera que se les apoya al considerarlos como Socios Estratégicos para el éxito de esta innovación.
 - **Profundización.** El MCW permitió a FONDECO profundizar en mercados ya existentes; es decir, la IFD pudo ampliar la oferta de estos créditos a otras agencias como Guarayos, Monteagudo y Minero.
 - **Expansión a nuevos segmentos (actividades económicas o grupos sociales).** Con el MCW, FONDECO pudo financiar una actividad nueva dentro de la cadena productiva del arroz y granos en general: la etapa de comercialización. También orientó su oferta crediticia con préstamos de montos mayores hacia los ingenios arroceros.

D. BENEFICIOS PARA EL INGENIO ARROCERO

Se observó que, al ser parte fundamental en el proceso del MCW, los ingenios también deberían tener beneficios, es así que lograron los siguientes:

- ▶ **Ventaja comparativa.** Las plantas del beneficiado han capturado mayor clientela; por cuanto los prestatarios del MCW prefieren depositar su producto en el ingenio acreditado por FONDECO, ya que ello habilita a los clientes a gestionar/obtener el MCW cuando así lo requieren.
- ▶ **Mejora en el uso de la capacidad instalada.** El MCW permite mayor demanda por los servicios de almacenaje, beneficiado y embolsado que prestan los ingenios acreditados. A estos centros les favorece tener sus galpones llenos de materia prima, ya que en función a la cantidad que tengan almacenada, sus máquinas e infraestructura instalada funcionarán mayor tiempo durante el año, dando un mejor o más intensivo uso de su capacidad instalada.
- ▶ **Aumento en utilidades.** La mayor demanda por sus servicios, y el uso más intensivo de la capacidad instalada de los ingenios, deriva en más ingresos y en un menor costo marginal por tonelada almacenada, procesada y embolsada (economías de escala). Por tanto, con el MCW estas plantas ven sus utilidades favorecidas.

Parte V

LECCIONES APRENDIDAS EN EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL MCW

A. PRINCIPALES DESAFÍOS ENFRENTADOS POR FONDECO

FONDECO ha enfrentado desafíos internos y externos con el MCW, como con todo producto nuevo, durante el cambio organizacional, resueltos con las siguientes acciones:

01. La creación de la metodología de evaluación y capacidad de pago del cliente, la cual se basa en la calidad y cantidad del arroz, y la confiabilidad del ingenio.
02. La capacitación y apropiación del producto en jefes de agencia y oficiales de crédito (acostumbrados a los créditos tradicionales).
03. El desarrollo de las herramientas legales para hacer operativa la alianza estratégica con ingenios y el contrato FONDECO-prestatarios del MCW.
04. La incorporación compleja y lenta (por su grado de dificultad) de los parámetros del MCW al sistema informático de la entidad.

La falta de financiamiento institucional restringió la expansión y condiciones del producto. Los indicadores de calidad de la cartera global de FONDECO, en los años durante los cuales se implementó esta innovación microfinanciera, no fueron los más atractivos (no obstante que la mora del MCW era mínima). Ello limitó la capacidad de la entidad tanto para conseguir recursos externos adicionales para ampliar el portafolio del MCW, como para negociar condiciones más favorables de estos fondos.

En el caso boliviano, el contexto normativo vigente se enfocaba al warrant tradicional, el cual demandaba la participación de almacenes generales de depósito como entes debidamente autorizados por la ASFI. Aunque este aspecto no dificultó a FONDECO la realización de la prueba, ajuste e implementación del MCW, la entidad lidió con la problemática que implica los trámites aclaratorios ante el ente regulador sobre el producto financiero que promovía. En este proceso, durante los años de prueba y validación del MCW, FONDECO debía demostrar que, al ser una ONG microfinanciera, no sólo no estaba supeditada a la normativa ni supervisión de ASFI, ya que la innovación no era en sí un warrant tradicional, sino un producto microcrédito sustentado en una garantía alternativa prendaria.

Por su novedad, la incorporación del MCW en el mercado microfinanciero afrontó retos para educar a los clientes productores y a los ingenios, como:

01. Convencimiento de los clientes del esquema y sus beneficios.
02. A nivel de ingenios, si bien el MCW representaba una buena oportunidad de negocios, las plantas estaban reticentes a participar, dado que carecían de suficiente información y antecedentes de

FONDECO, así como del esquema que les planteaba la entidad. Esta desconfianza explica por qué al comienzo sólo uno de ellos decidió acreditarse para efectuar labores de almacenaje y beneficio a favor de los prestatarios de este tipo de crédito.¹² A ello se suma que los ingenios, grandes operadores con capital propio, vieron al MCW como una competencia y, por tanto, evitaron participar en la iniciativa.

Carencia de infraestructura apropiada para replicar el MCW en otras regiones con diferentes productos (maíz, maní y ají); réplicas que no llegaron a cristalizarse debido a la ausencia de centros de acopio y plantas de almacenaje. Un posible problema, en cuanto al control de los productos a ser resguardados como garantía, era que la operación de dichos centros industriales estaba bajo el mando de las alcaldías.

Las políticas estatales desde el año 2009, han incidido en los precios, importaciones y producción nacional de arroz, reduciendo la demanda para el financiamiento del MCW. Ante los niveles crecientes de inflación, el Estado boliviano ha privilegiado la atención a las demandas de los consumidores, para el caso de los productos agrícolas ha derivado en control de precios, el establecimiento de cupos o prohibición de exportaciones. Esto ha reducido la oferta de algunos productos nacionales y, a su vez, ocasionado no sólo el incremento de contrabando al exterior, sino en sus importaciones. Consiguientemente, el MCW se encuentra en status quo.

B. PRINCIPALES FACTORES QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DEL MCW

Los factores que facilitaron la implementación del MCW también provienen de elementos internos y externos.

El directorio y las gerencias nacionales de FONDECO apoyaron decididamente la iniciativa del MCW, situación que favoreció su predisposición para que la IFD solvente con recursos propios el financiamiento requerido para su diseño, prueba y ajuste. Para todos ellos, incluyendo mandos medios, el MCW permitía a la entidad contribuir en el logro de su misión institucional.

A nivel de agencias, el MCW también tuvo una aceptación inmediata, habida cuenta de que este producto financiero les permitía estabilizar su cartera. La mora de 0% del MCW también posibilitó a las agencias mejorar el promedio de los indicadores financieros de su portafolio agregado (regional), situación que derivó en que los funcionarios de estas oficinas logren mejores ingresos por concepto de bonos por buen desempeño de cartera. El MCW los motiva.

El sistema informático de FONDECO fue desarrollado por la propia entidad, lo cual facilitó la adecuación (parametrización) del MCW en este software. No fue necesario abrir o ampliar agencias para implementar el MCW en las regiones elegidas, FONDECO ya contaba con oficinas y, por tanto, tenía capacidad instalada existente para enfrentar el desafío.

12. De acuerdo a FONDECO, los ingenios grandes operan como acopiadores, beneficiándose con la diferencia de precios. Sin embargo, los ingenios pequeños no cuentan con capital suficiente para hacer lo mismo, por lo que su ingreso principal proviene del servicio o beneficio de arroz. Consiguientemente, fue más factible para FONDECO implementar el MCW con los ingenios pequeños y medianos. A los grandes no les interesaba, ya que sus clientes requerían montos mucho más altos de crédito que FONDECO no podía satisfacer.

En los años de prueba y validación del MCW, FONDECO -al ser una ONG microfinanciera- no estaba sujeta a la normativa ni supervisión de ASFI. Una vez que la entidad reguladora decidió incorporar a las ONG microfinancieras al contexto regulado y, en función de ello, iniciar su tarea de supervisión y regulación de estas instituciones (año 2008 a 2009), el MCW de FONDECO ya estaba consolidado como producto crediticio. En otras palabras, la ausencia de un entorno normativo específico para microwarrant facilitó el desarrollo y puesta en el mercado de esta innovación. La ASFI también reconoció el papel que juega el MCW en facilitar el acceso a pequeños productores rurales. Ante ello, pese a sus observaciones iniciales al MCW, la ASFI decidió incluir -al momento de desarrollar el Reglamento de Crédito Agropecuario- una normativa específica para el microwarrant. Con ello, el MCW está plenamente legitimado.

CONCLUSIONES

Al avalar el grano como prenda para crédito, esencia del MCW, FONDECO validó una nueva forma de garantía no tradicional para el sector productivo rural. En este sentido, la innovación beneficia a prestatarios del campo de pequeña y mediana escala, y reduce la escasa oferta crediticia para el ciclo productivo agrícola, especialmente para este tamaño de clientes.

El MCW se plantea como un modelo eficiente para los tres actores que participan en esta innovación financiera: el prestatario -este tipo de crédito le permite reducir costos financieros y de transacción-, la entidad financiera -disminución de gastos administrativos y riesgo crediticio- y los ingenios -amplían su universo de clientes, lo que incide favorablemente en el uso de la capacidad instalada de estas plantas y el correspondiente incremento en sus ingresos.

Sin embargo, la implantación del MCW implica afrontar retos importantes referidos a la dinámica interna de la entidad financiera (afinamiento de la tecnología crediticia y el desarrollo de software y la apropiación de este producto por parte del personal operativo), o a la concepción de una gama de instrumentos legales que den pie tanto a los desembolsos, como al funcionamiento de las alianzas entre la IMF y los ingenios. A su vez, se debe tener en cuenta el enorme desafío que implica convencer a clientes potenciales y a los ingenios sobre el nuevo esquema financiero y sus ventajas. En este sentido, el objetivo es generar confianza mutua entre IMF-cliente, cliente-ingenio, e ingenio-IMF.

Entre las lecciones importantes para la replicación del MCW que arroja la experiencia de FONDECO se debe resaltar, por un lado, el tema regulatorio: la IMF interesada en replicar el MCW debe asegurarse de que el mismo no contravenga disposiciones/normas comerciales ni de regulación financiera. Por otro lado, se debe resaltar el hecho de que este tipo de innovación se plantea como más idónea en mercados donde: se presente alta variabilidad de precios al momento de la cosecha respecto a otros periodos de comercialización y exista oferta cualitativa y cuantitativa suficiente de ingenios a fin de contener no sólo prácticas monopólicas por parte de estas plantas, sino también para asegurar su adecuado servicio de almacenaje y beneficiado del producto, incluyendo la seguridad y confianza que las instalaciones deben brindar a la entidad financiera.

En conclusión, la facilitación del MCW por parte de FONDECO a productores de arroz durante la época de cosecha, cuando los precios de este grano son relativamente bajos por la sobreoferta en el mercado, ha generado efectos importantes en el principal actor involucrado en esta innovación financiera: el agricultor dedicado al cultivo del producto. El MCW ha posibilitado que sea este productor quien -tras asumir todos los costos y riesgos de producción del arroz- resulte más favorecido que los intermediarios. Con ello, FONDECO no sólo ha contribuido en mejorar los niveles de ingreso de estos agricultores, sino también a cumplir su mandato filosófico institucional.

ANEXO

ANEXO 1. PERSONAS ENTREVISTADAS

Ma. Eugenia Moscoso/Directora Ejecutiva, FONDECO

Milton López/Gerente Comercial, FONDECO.

Moisés Pimentel/Jefe Agencia de Yapacaní, FONDECO.

Pedro Mamani/ Productor de Arroz, Cliente de MCW de FONDECO.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W. Washington, D.C. 20577

✉ mifcontact@iadb.org

f www.facebook.com/fominbid

t www.twitter.com/fominbid

www.fomin.org



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID