

## Costeo ABC para instituciones de microfinanzas

Rochus Mommartz

**E**n los últimos 15 años, los mercados de microfinanzas de la región han experimentado un gran desarrollo. Si bien hasta hace sólo algunos años la mayoría de los mercados para los servicios microfinancieros podía describirse todavía como mercados clásicos impulsados por la oferta, hoy en día están siendo configurados cada vez más por el lado de la demanda, es decir, por las necesidades de quienes utilizan los servicios microfinancieros. Esto, junto con los niveles cada vez mayores de competencia en el mercado microfinanciero, se refleja en la creciente sofisticación de las instituciones que operan en esos mercados, las cuales prestan servicios a sus grupos meta en una escala cada vez mayor, ofreciendo una variedad más amplia de productos y de manera más eficiente.

*(sigue en la página 2)*

### En este número

---

Costeo ABC para instituciones de microfinanzas

Esquemas alternativos de financiamiento para pequeños proveedores

---

#### Al interior

¿Qué es el costeo ABC? 2

Otros esquemas de financiamiento para proveedores 7

---

## Esquemas alternativos de financiamiento para pequeños proveedores

Fermín Vivanco y Claudia Suaznábar

Las pequeñas empresas utilizan una amplia variedad de fuentes de financiamiento, muchas de ellas distintas de los canales financieros tradicionales. De acuerdo al World Business Environment Survey sólo el 29% de las pequeñas empresas latinoamericanas acceden a crédito de entidades bancarias, mientras que otros datos indican que el 55% de las pequeñas y

medianas empresas (pymes) utilizan a sus proveedores y clientes como fuentes de financiamiento en sus primeros años de desarrollo<sup>1</sup>. Por tanto, para entender mejor el financiamiento de estas empresas es necesario analizar el crédito comercial otorgado por los demás actores a lo largo de la cadena productiva.

*(sigue en la página 5)*

Las cuatro instituciones IMI de América Latina -Caja los Andes en Bolivia, Calpiá en El Salvador, Confía en Nicaragua y SFE en Ecuador que recientemente recibieron un nuevo nombre y ahora funcionan bajo el nombre "ProCredit"- figuran entre los actores clave en sus respectivos mercados. Todas se enfrentan a los problemas característicos de mercados microfinancieros desarrollados y ofrecen una amplia variedad de productos a sus clientes.<sup>1</sup> A su vez, la complejidad resultante de sus operaciones ha creado nuevos requisitos en términos de la información que debe generarse en las instituciones. Si bien anteriormente era suficiente tener coeficientes financieros relativamente actualizados y concentrarse principalmente en obtener un panorama preciso del nivel de riesgo de la cartera de préstamo, hoy en día las intermediarias deben tener a su disposición instrumentos analíticos mucho más sofisticados.

En estos mercados es esencial contar con datos detallados sobre los costos, ya que permiten a las instituciones medir y analizar con un alto nivel de precisión la eficiencia de sus redes de sucursales y de su proceso de producción, así como también el nivel de eficiencia que logran en la producción y prestación de cada uno de sus servicios. Es por ello que un sistema de costeo es una de las herramientas que debe tener toda IMF que haya logrado un cierto grado de madurez.

- 2 Por este motivo, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID proporcionó cofinanciamiento para la implantación de sistemas modernos de costeo para la red de instituciones IMI en América Latina en el marco de su proyecto de innovaciones. El presente artículo presenta una perspectiva general del proceso que comprende el diseño y la ejecución de dichos sistemas y resume las principales enseñanzas que se han recogido de la

## ¿Qué es el Costeo ABC?

El costeo tradicional, con la ayuda de fórmulas de asignación, asigna una parte de los costos directos e indirectos a los centros de costos que pueden ser los productos individuales de una institución o sucursales de la misma

El costeo basado en actividades (ABC, por su sigla en inglés), inserta un paso intermedio adicional en el proceso tradicional de costeo mediante la asignación primero de los costos (directos e indirectos) a varias actividades, que luego se asignan a los productos y sucursales individuales.<sup>2</sup>

experiencia práctica que las instituciones han adquirido en sus operaciones.

## ¿Cómo se implementa un sistema ABC?

El proceso de implementación de un sistema ABC puede dividirse en cuatro fases. Durante la *primera fase*, la IMF identifica los objetivos específicos que deben lograrse sobre la base de su situación actual, y decide la adopción de un sistema de costeo específico (básicamente, la elección es entre el enfoque tradicional y el ABC). La ventaja crucial de un sistema basado en ABC para las instituciones IMI fue que con este tipo de sistema es posible no solamente analizar los costos con mucha mayor precisión, sino también manejarlos con mayor eficacia, ya que el sistema no sólo revela la estructura de los costos, por ejemplo de un producto específico, sino que también desglosa los costos por actividad, lo que permite a la administración determinar por qué una cierta actividad es costosa y actuar en consecuencia.

Una vez que se ha tomado esta decisión, puede comenzar la *segunda fase*, es decir, se puede definir la estructura de actividades de la institución, sobre la cual se basará el sistema de costeo. En lo que respecta a este punto, se debe enfatizar la importancia de concentrarse en los objetivos que se han definido para el sistema. La decisión en cuanto a los procesos o actividades específicos que habrá de cubrir el

sistema podrá realizarse solamente sobre la base de una evaluación de los objetivos que se pretende lograr mediante la utilización del sistema ABC. Además, un factor clave para el éxito del proyecto es hallar el grado justo de diferenciación cuando se delinea la gama de productos y actividades. El sistema debe asegurar que se logre un nivel suficiente de detalle mientras que, al mismo tiempo, el grado de "resolución" no debe ser tan grande que se sobrecargue el sistema y se vuelva susceptible de distorsiones, lo cual socavaría la confianza en la precisión de los datos generados. Una vez que se hayan abordado estas cuestiones básicas, se puede pasar a escoger un paquete de software que hará posible comenzar a implementar la estructura que se ha definido.

El siguiente paso del proceso (*tercera fase*) es fijar los parámetros del paquete de software que se ha seleccionado. Las cuatro instituciones IMI decidieron recoger datos específicos sobre las actividades individuales realizadas por todo el personal durante un período predefinido de tiempo (véase el recuadro anterior). Además se elaboró otro módulo, basado en una Intranet, para hacer posible que los miembros del equipo recopilaran con rapidez los datos necesarios sobre las diversas actividades que llevaban a cabo diariamente. Un aspecto clave del proceso fue establecer un procedimiento para "traducir" los datos de que ya se disponía en el sistema existente de costeo, de forma tal que fueran com-

<sup>1</sup> Además de proporcionar productos de crédito y depósito a microempresas, PyME y, en cierta medida, a los asalariados, también ofrecen otros servicios bancarios, como remesas y transacciones bancarias.

<sup>2</sup> Hay dos maneras de determinar cuánto tiempo dedica el personal a llevar a cabo cada una de las actividades que se necesitan para ejecutar las operaciones de una institución. Una forma es definir una cantidad estándar de tiempo que se supone que se necesita para llevar a cabo una actividad específica sobre la base de entrevistas con personal calificado que desempeña normalmente esta actividad, y asignar los costos en base a este tiempo. Otra manera es realizar un laborioso estudio de medición del tiempo del personal para determinar la cantidad de tiempo que necesitan las actividades que se llevan a cabo durante un cierto período. El segundo enfoque tiene la ventaja específica de que permite que el sistema de costeo tenga en cuenta con mayor precisión las grandes variaciones que existen entre las regiones de un país, sin embargo es mucho más costoso en términos de tiempo y dinero.

patibles con el software que se había adquirido.

En términos generales, se puede decir que el grado de automatización de la recolección y el procesamiento de datos es crucial para el éxito de un proyecto de esta índole. Cuanto menos información se necesite recoger y/o asignar a las categorías respectivas en forma manual, más probable será que el módulo de costeo se utilice en el futuro.

La etapa siguiente, es decir, la *cuarta fase*, del proceso, es la implantación concreta del sistema de costeo en la institución financiera. Una vez que se ha fijado los parámetros del software y se ha elaborado un instrumento especial para recopilar y registrar los datos necesarios sobre las actividades individuales, a primera vista parecería que la mayor parte del trabajo ya se ha finalizado. Sin embargo, la implantación real del sistema en la institución determina el éxito o el fracaso de un proyecto de este tipo. En esta etapa es decisivo para el éxito del proyecto contar con un grado suficiente de apoyo de parte de la administración de la institución en cuestión. Para que un proyecto de costeo de esta índole pueda funcionar correctamente en la práctica, es importante que todos los miembros del personal a todos los niveles comprendan con precisión cuáles son los objetivos que se pretende lograr con esta herramienta y qué beneficios le reportará a la institución la aplicación de la misma. Por lo tanto, es especialmente importante que cuando se introduzca el nuevo sistema de costeo, los altos mandos ejecutivos de la institución estén involucrados personalmente en el proceso y dediquen el tiempo suficiente a explicar al resto del personal exactamente cuáles son los objetivos que se pretende lograr con el nuevo sistema.

Si las actividades de ejecución están destinadas a establecer un sistema ABC y a automatizar la mayor parte de las tareas que se realizan para utilizarlo, por lo general llevará de cuatro a seis meses finalizar todo el proceso, incluida la recolección de los datos necesarios sobre las tareas y actividades de los empleados, el registro de los datos en el programa software y

la verificación de la coherencia de los datos.

## ¿Qué resultados se puede esperar de un sistema ABC?

Si los objetivos se han definido con toda claridad y los procedimientos se han diseñado correctamente, como se describió más arriba, con los datos generados por un sistema ABC se pueden cubrir una gran variedad de temas. Por ejemplo, en el caso del proyecto que se llevó a cabo en las cuatro instituciones IMI de América Latina, surgió que los niveles de eficiencia alcanzados con los productos individuales en las diversas sucursales variaban de manera considerable. Esto era cierto incluso con respecto a sucursales que eran comparables en términos de los productos individuales en cuestión, por ejemplo, aquellas que estaban generando volúmenes similares de actividades con estos productos.

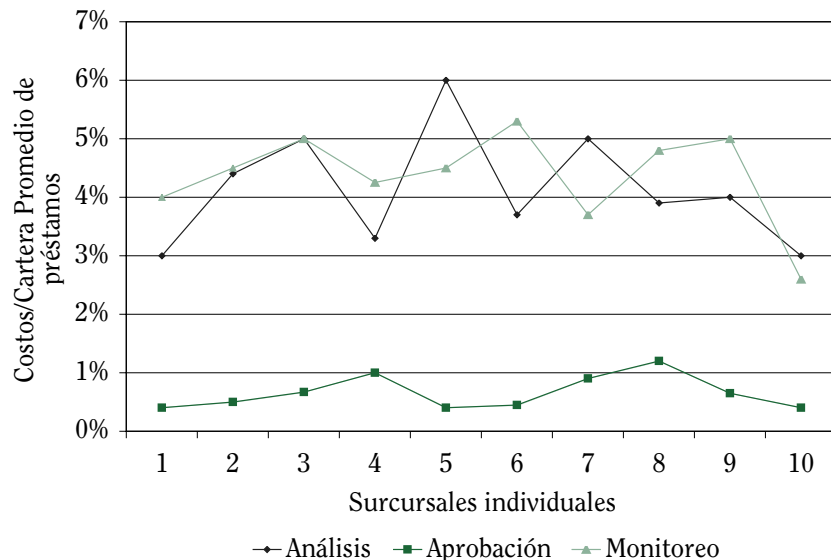
A modo de ejemplo, la sucursal número 10 de una IMF ficticia, tiene el nivel más bajo de costos directos o, más precisamente, el nivel más bajo de “costos ABC directos”, que son los costos directos más los costos indirectos que se han asignado al producto sobre la base de un análisis de todas las actividades comprendidas en las fases de producción y entrega del producto. ¿Por qué esta sucursal logra un nivel considerablemente más

bajo de costos ABC directos (mayor eficiencia) que, digamos, las sucursales número 3 y número 5? ¿Pueden las diferencias en eficiencia deberse a las diferencias en la eficiencia de los procesos individuales? Y, en ese caso, ¿cuáles son los procesos para los cuales las diferencias en eficiencia entre sucursales son mayores?

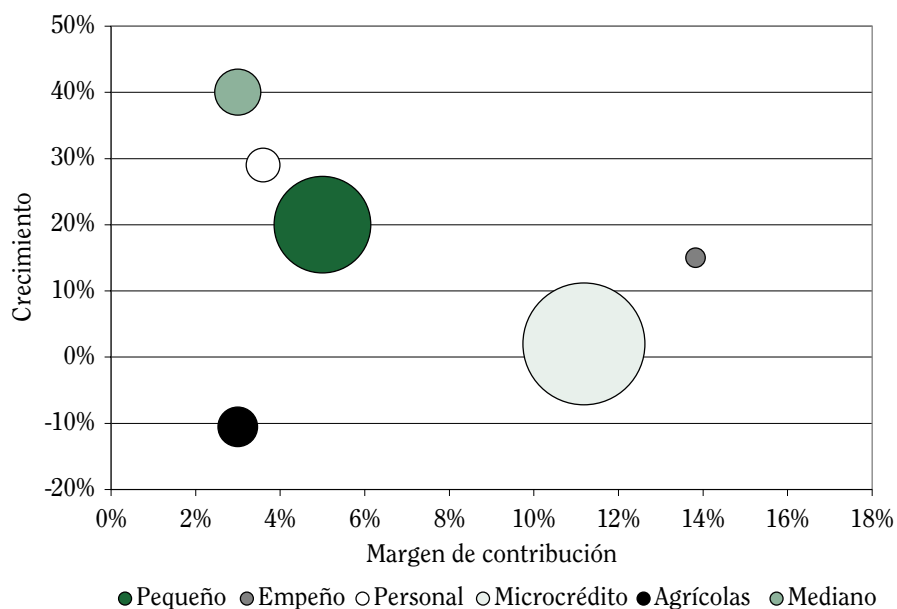
Si los “costos ABC directos” incurridos en el suministro de microcréditos se calculan para todas las sucursales y se desglosan para mostrar los costos generados por las actividades específicas que se llevan a cabo, es relativamente fácil identificar las causas de las ineficiencias. Por ejemplo, como podemos ver en el Gráfico 2, cuesta más llevar a cabo el análisis de crédito y el monitoreo en la sucursal número 5 que lo que cuesta en la sucursal número 10, pero los costos más elevados del análisis de crédito explican la mayor parte de la diferencia total de los costos entre las dos sucursales.

Los datos generados por el sistema ABC permiten a las instituciones determinar, entre otras cosas, que si bien todos los miembros de su personal estaban usando la misma tecnología crediticia para microcréditos, los procedimientos empleados por miembros particulares del personal variaban en forma considerable, y esto, a su vez, llevaba a amplias diferencias en los niveles de eficiencia. Otro beneficio del método ABC fue que los datos pro-

**Gráfico 1: Costos directos en el suministro de microcréditos por actividad por sucursal**



**Gráfico 2: Crecimiento y Margen de contribución por producto**



ducidos por el sistema ayudaron a las instituciones no solamente a determinar cuánto estaba contribuyendo cada uno de los productos a las ganancias sino también a implantar un sistema que permitía a la oficina central guiar las operaciones de las sucursales con mayor precisión.

En lo que respecta a la consideración y discusión de las opciones estratégicas, los datos proporcionados por un sistema ABC son de valor inestimable. Por ejemplo, si los datos se presentan en forma de una matriz de crecimiento y de margen de contribución, en la cual el diámetro de los círculos indica el volumen de negocios generado con los productos de préstamos individuales, como se muestra en el Gráfico 2, la posición estratégica de una IMF es aparente a simple vista.

El sistema ABC también permite a las cuatro instituciones calcular el margen de contribución para cada producto. En el Gráfico 2 se muestra la situación de una IMF ficticia que genera un alto margen de contribución con los microcréditos, su producto más importante en términos de volumen. Sin embargo, desafortunadamente, en los mercados maduros como el de microcréditos, las tasas de crecimiento con frecuencia son bajas, que es lo que impulsó a la institución a introducir nuevos productos, como préstamos a PyME, préstamos para

la vivienda y préstamos de consumo. Sin embargo, no se ha demostrado todavía que estos nuevos productos puedan generar un margen suficiente de contribución. La primera ventaja de un sistema ABC en esta situación es que los datos que genera permiten a la administración calcular márgenes precisos para diferentes productos e identificar a los “impulsores” de los costos directos más altos o más bajos. En segundo lugar, sobre la base de estos datos, las instituciones pueden analizar con mucho mayor detalle el impacto de las diferentes opciones estratégicas. Una institución que se enfrenta a una situación como la que se presenta en la matriz de estrategia anterior comprenderá la importancia que tiene comprometer recursos suficientes para asegurar el crecimiento de su mercado básico, y también verá la necesidad de asegurar el futuro crecimiento por medio de la introducción de nuevos productos que le permitirán prestar servicios a nuevos segmentos del mercado de manera eficaz en función de los costos.

### Factores de éxito de un sistema de costeo ABC

Como se ha demostrado en secciones precedentes, el sistema basado en ABC es un instrumento importante

para las IMF que funcionan en mercados altamente desarrollados, ya que puede generar información detallada que permite manejar los costos con eficacia. Pero toda IMF que desee introducir un sistema ABC debe, en primer lugar, establecer cuáles son sus necesidades y objetivos actuales. En muchos casos, la realización de un ejercicio relativamente sencillo de costeo de sucursales y productos en sí mismo constituirá un importante paso hacia adelante. Sin embargo, si las IMF ya han evolucionado hacia organizaciones más complejas que ofrecen muchos productos y funcionan en mercados más bien competitivos, es probable que se requiera un análisis más detallado. En dichos casos, es probable que se necesite un sistema de ABC más complejo. Sobre la base de la experiencia obtenida en la red IMI en América Latina, se puede llegar a la conclusión de que los siguientes son factores cruciales para asegurar el éxito a largo plazo de dichos sistemas:

- El sistema de costeo debe ser automatizado en la mayor medida posible. Esto es importante para hacer realmente que el proceso de análisis de costos sea continuo. Si los datos que se requiere tienen que recolectarse y recopilarse en forma manual, con el tiempo esto llevará a resistencia por parte del personal a la idea general del costeo basado en actividades.
- Desarrollo de una estructura organizativa apropiada, es decir, una estructura en la cual se le dé al costeo posición y categoría adecuadas en el marco organizativo general de la institución. Esto asegurará que el potencial de un sistema de costeo se utilice plenamente. En el análisis final, sería necesario crear una unidad especial de costeo, por ejemplo dentro del departamento de contraloría.
- El personal responsable de llevar a cabo las actividades de costeo debería estar plenamente calificado para desempeñar las tareas asignadas. Además de tener los conocimientos y la experiencia necesarios para la operación de sistema de costeo, los responsable del costeo

deben conocer a fondo la institución. Deben entender los procesos que comprenden las operaciones de una IMF y sus fundamentos. Si no cumplen con esos requisitos, no les será posible utilizar correctamente los datos producidos por el sistema cuando analicen las

posibilidades de lograr una mayor eficiencia.

- Por último, pero no menos importante, el sistema ABC producirá los resultados que se espera solamente si existe un apoyo activo del personal ejecutivo para asegurar que

la información que se obtenga de los datos generados por el sistema facilite en realidad un proceso de cambio.

---

---

## Esquemas alternativos...

(viene de la página 1)

El financiamiento de proveedores a clientes es el más habitual y suele consistir en la posibilidad de pagos a plazo que el proveedor ofrece al cliente. Según una encuesta anual del 2004 del Banco de México más del 76% de las firmas mexicanas otorga crédito a sus clientes, siendo esta cifra mayor entre las pequeñas firmas proveedoras.

Por otro lado, el financiamiento de clientes a proveedores suele consistir en adelantos, en efectivo o en especie, del comprador directamente al proveedor o a través de instrumentos financieros como el factoring. No obstante, la debilidad del entorno regulatorio y la escasa información crediticia sobre los prestatarios de menor tamaño hacen que la expansión de estos instrumentos de crédito comercial sea más difícil en América Latina<sup>2</sup>. En consecuencia, las pymes utilizan otros esquemas alternativos para financiarse aprovechando las relaciones comerciales “hacia delante” con procesadores, mayoristas o clientes. En este artículo se describen tres de estos esquemas y se plantean las fortalezas y los obstáculos encontrados en cada caso: el caso de tres exportadores de artesanías a los Estados Unidos, el de la empresa mayorista Hortifruti en Costa Rica y el de la asociación de productores de café Manos Campesinas en Guatemala.

### Financiamiento de artesanías por cuenta de exportadores

A continuación se describe la experiencia de tres empresas exportadoras ubicadas en Honduras, Nicaragua y Guatemala a las que se articulan más de 1.000 artesanos. Estas empresas exportan muebles y artículos para la decoración hechos a mano por un valor anual de entre US\$500.000 y US\$3 millones y están insertas en cadenas de valor que tienen como clientes a empresas importadoras de los Estados Unidos y Europa.

Las empresas exportadoras compran prácticamente toda la producción de estos artesanos y mantienen con ellos una estrecha relación de confianza. Además, les otorgan financiamiento para su producción y les brindan asistencia técnica. En promedio, las exportadoras dan, en dinero en efectivo y en especie, un anticipo del 50% a los productores aunque el porcentaje de financiamiento varía y en muchos casos depende de las necesidades económicas de los productores.

Dadas las ventajas de las exportadoras para obtener mejores precios por los materiales y el transporte, que puede ser significativo en materiales como el hierro, las exportadoras suelen entregar los insumos a los productores y luego descuentan su valor al momento

del pago final. En otros casos, cuando ciertos insumos -como pinturas y barnices para las cerámicas- no están disponibles en el mercado local, el exportador los importa. Finalmente, los adelantos en efectivo se justifican para apoyar al productor en otros aspectos del proceso de producción, como la contratación de mano de obra.

El éxito de este modelo, se basa en la alineación de incentivos de los actores. Los exportadores se aseguran que las piezas se elaboran con los materiales y las especificaciones técnicas necesarias y en el tiempo preciso, y se aseguran también la fidelidad del proveedor demandando volúmenes constantes de producto y ofreciendo la posibilidad de financiamiento de su capital de trabajo. Sin embargo, en caso de crecimiento en las ventas de los exportadores, surge la duda sobre si es viable ampliar este esquema a numerosos proveedores, como se discutirá más adelante.

### El caso de Hortifruti

En la década de los noventa, Corporación de Supermercados Unidos (CSU)<sup>3</sup>, la mayor cadena de supermercados de Costa Rica, cambió su estrategia de mercado, incrementando su oferta de frutas y verduras frescas en su cartera de productos. Conscientes de la importancia de la calidad, la seguridad alimenticia y el suministro

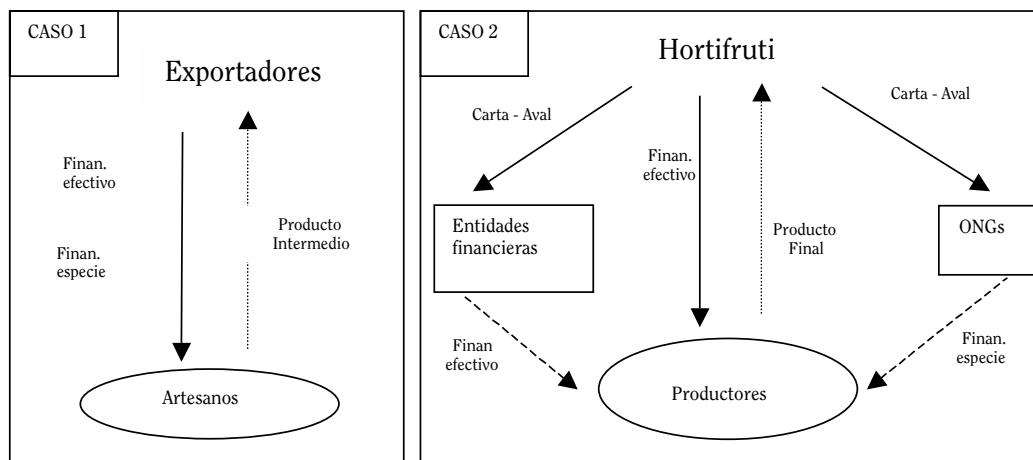
---

<sup>1</sup> H. Kantis, P. Angelelli y V. Moori-Koenig. 2004. *Desarrollo emprendedor. América Latina y la Experiencia Internacional*. BID.

<sup>2</sup> El factoring, o factoraje, es un mecanismo a través del cual se otorga al proveedor la posibilidad de obtener adelantos de un factor sobre sus “cuentas por cobrar”. Leonora Klapper en “*The Role Of Reverse Factoring In Supplier Financing Of Small And Medium Sized Enterprises*”, (Banco Mundial, 2004) hace referencia a los problemas que existen para desarrollar esquemas de factoring en mercados emergentes.

<sup>3</sup> CSU cuenta con una cuota del mercado doméstico del 62%. Hortifruti es la empresa mayorista propiedad del mismo holding. “*The rapid rise of super-markets in Costa Rica: Impact on Horticultural Markets*”. Irene Alvarado, Kiuppsy Charmel. *Development Policy Review*, 20 (4): 473-485

**Figuras 1 y 2: Los modelos de exportación de artesanías y Hortifruti**



oportuno de los productos frescos para el éxito de su estrategia, CSU concertó un mecanismo de compra de frutas y verduras frescas a través de un intermediario mayorista que le asegurara el cumplimiento de los estándares mínimos que buscaba.

Hortifruti<sup>4</sup> es la empresa mayorista que, además de intermediar el producto entre los productores y CSU, coordina y apoya a pequeños productores que, en su mayoría, son de bajos recursos y trabajan cultivos de subsistencia, canalizando asistencia técnica, realizando servicios de extensión agrícola y articulando a los grupos de pequeños productores con entidades que les otorgan financiamiento. Este pool reúne en estos momentos a 1.200 productores en Costa Rica, 300 productores en Honduras y 300 en Nicaragua. En la actualidad Hortifruti compra 750 contenedores anuales de productos perecederos de sus proveedores y se suple en un 90% con producción local frente a sólo un 35% en 1999.

Como se observa en la Figura 2, el financiamiento de proveedores de Hortifruti se realiza por medio de tres esquemas, delegando, cuando es posible, la función financiera a entidades especializadas. En Costa Rica, Hortifruti actúa como articulador entre los pequeños productores y las entidades financieras con las que trabaja, en su mayoría entidades rurales estatales. En Nicaragua y Honduras, la figura es distinta. Los productores no son sujetos de crédito de la banca, y se

trabaja a través de algunas ONG, que ofrecen crédito en especie a asociaciones de productores, ya sea en forma de semillas, fertilizantes o embalajes. En casos excepcionales, y siempre que no existan intermediarios financieros interesados, Hortifruti también adelanta dinero en efectivo a sus proveedores. Esto suele suceder en zonas especialmente deprimidas o con productos atípicos de la región.

El mecanismo funciona de la siguiente forma: Hortifruti realiza una función inicial de selección de los productores, y sólo aquellos que cumplen los requisitos básicos para trabajar con el mayorista, acuden a solicitar los créditos. Acompañan la solicitud de una carta aval de Hortifruti que, sin asumir riesgo crediticio, confirma que comprará al productor una cantidad de producción a precio de mercado. A continuación, las condiciones del préstamo (garantías, tipos y plazos) se fijan entre el productor y la entidad financiera o la ONG, y la responsabilidad del repago recae sobre los productores.

Esta experiencia demuestra que las entidades financieras están dispuestas a financiar a pequeños productores, siempre que existan algunas mitigantes del riesgo de mercado del producto y más información de los proveedores.

### El caso de Manos Campesinas

En 1997, Manos Campesinas, una asociación de cinco organizaciones de

cafetaleros que agrupa a 1.100 pequeños productores del suroeste de Guatemala, obtuvo la inscripción en el Registro Internacional de Comercio Justo. Sin embargo, en la zona no había financiamiento para los pequeños productores cafetaleros que debían abastecer de café a Manos Campesinas para su exportación. Por ello, en época de cosecha, los productores seguirían vendiendo al primer intermediario que estuviera dispuesto a pagar al

contado, a pesar de recibir precios muy inferiores al mercado internacional. En esas circunstancias, Manos Campesinas se exponía a que sus proveedores no cumplieran con los pedidos en términos de calidad, cantidad y oportunidad de entrega.

Para solucionar estos problemas, desde 2000 Manos Campesinas comenzó a trabajar con EcoLogic Finance una entidad sin fines de lucro de Boston, Estados Unidos especializada en financiar la exportación de productos ecológicos. Hoy gracias a los recursos que brinda EcoLogic Finance, Manos Campesinas financia anticipos para cerca del 37% del valor total del café que exporta. En 2004 llegará a exportar unas 380 toneladas de café a compradores de Comercio Justo en Estados Unidos y Europa a un sobreprecio de más del 73%. En los próximos años, Manos Campesinas duplicará su financiamiento a los proveedores mediante fondos del Programa de Empresariado Social del BID y de ese modo financiará a 500 nuevos productores.

El esquema de financiamiento está fuertemente vinculado a la cadena: Una vez EcoLogic Finance constata que existe un acuerdo de compra con clientes internacionales, financia pre-cosecha y post-cosecha a los proveedores, en el momento de las transacciones realizadas entre estos y Manos Campesinas. El financiamiento pre-cosecha permite a los productores comprar insumos y hacer trabajo

<sup>4</sup> Presentación en el VII Foro Interamericano de la Microempresa, Cartagena de Indias, Colombia. Septiembre, 2004.

de mantenimiento de la propiedad, mientras que el financiamiento post-cosecha consiste en un pago de Manos Campesinas a los productores igual al precio internacional de mercado para evitar el side-selling, o venta a terceros. Una vez finalizada la exportación del producto, Manos Campesinas transfiere a los productores la ganancia extra que se logra gracias al sobreprecio obtenido en mercados especializados.

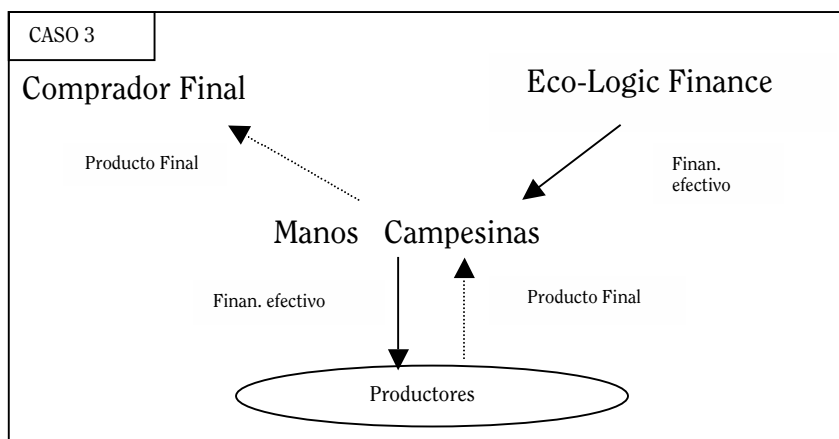
Este es un esquema exitoso en el que todos los actores ganan. EcoLogic Finance aprovecha el conocimiento que Manos Campesinas tiene de sus proveedores para prestarles con bajo riesgo, Manos Campesinas asegura la calidad de la producción con préstamos pre-cosecha y la entrega oportuna adelantando el precio de mercado a la entrega del producto. Por su parte los pequeños productores evitan financiarse pre-cosecha a las altas tasas de los intermediarios, cobran al contado un precio de mercado al momento de la entrega, y reciben posteriormente la prima por haber vendido al mercado de comercio justo y de calidad. Se espera que el éxito del esquema atraiga la participación de otros financiadores, facilitando el crecimiento de Manos Campesinas de forma acorde a las demandas de sus clientes.

## Conclusiones

No es una situación ideal que las empresas compradoras financien a sus pequeños proveedores, especialmente cuando hay un número limitado de compradores, que aumentan aún más en su poder ante los pequeños proveedores. Sin embargo, en determinadas ocasiones no sólo llena un vacío del sistema financiero sino que además presenta ventajas para ambas partes.

En primer lugar, el pequeño proveedor capitaliza su trayectoria de cumplimiento, al obtener financiamiento con la empresa compradora, algo que no podría hacer con una entidad financiera no familiarizada con las transacciones entre ambas partes. En segundo

**Figura 3: El modelo de Manos Campesinas – EcoLogic Finance**



## Cuadro 1. Otros esquemas de financiamiento para proveedores

En las cadenas agro-alimentarias, el contrato de compra de cosechas a futuro es un esquema típico de financiamiento de cliente a proveedor<sup>6</sup>. Sin embargo, existen instrumentos más sofisticados como los certificados de depósito de materias primas (típicamente de granos) o las transacciones a futuro realizadas a través de bolsas agropecuarias, como la Bolsa Nacional Agropecuaria de Colombia ([www.bna-sa.com.co](http://www.bna-sa.com.co)). Un ejemplo interesante de certificados de depósito de grano para pequeños productores fue financiado por la Corporación Interamericana de Inversiones del Grupo BID, por medio de la Almacenadora Mercader en México.

Los canales de comercio justo son casos particulares en los que es frecuente que los pequeños productores obtengan financiamiento de intermediarios o fondos financieros que acompañan a los grandes compradores como Starbucks o Ten Thousand Villages. Estos fondos, como Shared Interest en el Reino Unido ([www.shared-interest.com](http://www.shared-interest.com)), prestan servicios de factoring internacional y canalizan los adelantos a productores que tienen un acuerdo de compra con grandes clientes internacionales. Estos modelos se están extendiendo también a otras esferas del comercio internacional en participan pequeños productores (como el caso de EcoLogic Finance en Guatemala, [www.EcoLogic.org](http://www.EcoLogic.org)).

El programa Cadenas Productivas de NAFIN en México ([www.nafin.com](http://www.nafin.com)) es un ejemplo que también incluye financiamiento para proveedores pyme de cadenas productivas industriales. A través de una plataforma electrónica se promueve la contratación de servicios de factoring y de confirmación de pagos (*reverse factoring*) para proveedores pequeños con contratos con firmas líderes.

lugar, las empresas compradoras pueden estar interesadas en otorgar el financiamiento como un modo de asegurar el cumplimiento de los pedidos en tiempos, calidad, cantidad y otros requisitos que condicionen la aprobación del financiamiento. Por ello, el

financiamiento en la cadena es de interés a las empresas compradoras cuando el beneficio de asegurar el cumplimiento de determinados proveedores compensa los costos y riesgos de financiamiento. En tercer lugar, para las empresas compradoras, el costo de

<sup>5</sup> Existen otros esquemas en los que los intermediarios canalizan el desembolso o el reembolso de los créditos otorgados por entidades financieras, disminuyendo así los costos operativos de las operaciones crediticias. Para más información ver J. Buchenau, "Innovative products and adaptations for rural finance".

<sup>6</sup> Para más información sobre finanzas rurales consultar [www.ruralfinance.org](http://www.ruralfinance.org).

dar seguimiento al financiamiento es bajo, pues se da simultáneamente a las transacciones de compra, recepción y verificación de condiciones de entrega; como en el caso de financiamiento de Manos Campesinas-EcoLogic o los exportadores de artesanías.

A pesar de estas ventajas, el financiamiento de la empresa compradora a sus proveedores encubre costos y riesgos importantes. Por un lado, el modelo está basado en un contacto cercano y un alto nivel de confianza entre el proveedor y el cliente, y esa es la razón por la cual no es fácilmente replicable. Asimismo, si la empresa utiliza recursos propios incurre en costos de oportunidad, ya que debe dedicar sus recursos a una actividad para la cual no está especializada. Por otro lado, si la empresa utiliza financiamiento externo, es interesante plantear por qué no da el siguiente paso y busca una entidad que, mediante una alianza, financie directamente a los proveedores.

En muchos casos, la superación de estos esquemas de financiamiento en la cadena dependerá de la capacidad existente de los financiadores para

llegar directamente a los proveedores. Cuando los financiadores son internacionales, los costos de transacción obligan a buscar un punto intermedio de canalización de recursos (como ocurre en Manos Campesinas). En el caso de los financiadores locales como los bancos rurales en Costa Rica o Banrural en Guatemala, si bien tienen la capacidad de llegar directamente a los pequeños proveedores a un costo razonable, también exigirán algún refuerzo para asegurarse el cumplimiento de los contratos<sup>5</sup>, ya sea en la forma de garantías y/o asistencia técnica.

En el largo plazo, el financiamiento de compradores a proveedores debería evolucionar hacia esquemas de alianzas entre compradores y financiadores que se integren en la cadena, y más adelante hacia un modelo en el que los financiadores interactúen directamente con los proveedores, lo cual es posible según experiencias internacionales que así lo avalan<sup>7</sup>. Desafortunadamente, esto es especialmente difícil en países donde el sector financiero no brinda servicios a pobla-

ciones vulnerables y de sectores como el café o las artesanías con los cuales tuvieron malas experiencias en el pasado. Los espacios de intervención para los donantes están en el apoyo para el desarrollo de esquemas que promuevan la entrada de entidades financieras locales, y la utilización de instrumentos, como los expuestos en este artículo, que remedien las asimetrías de información y los riesgos de mercado que desincentivan la acción de los financiadores en las cadenas productivas.

## En las próximas ediciones

### Microseguros en América Latina

### Cómo deberían financiarse las instituciones de microfinanzas

<sup>6</sup> En la Comunidad Valenciana (España), la historia de las secciones de crédito de las cooperativas agrícolas pone de manifiesto que el financiamiento en la cadena puede ser un proceso que estimule la entrada del sector financiero en un negocio que no conoce. A medida que los productores podían financiarse directamente con las cajas de ahorro, bancos especializados en pymes y otras entidades, fueron reduciéndose el número de cooperativas agrícolas con secciones de crédito así como el volumen de sus carteras. Ver Sanchis Palacio, J.R. y Soriano Hernández, J.F., Revista Valencian D'Estudis Autònomic. Nro. 26 (1999).

