# Contenido

*Prefacio* ..... XIII

**Introducción**

*Claudio González-Vega* ..... 1

**1. Financiamiento de las cadenas de valor. Una estrategia para lograr racionalidad, competitividad e integración**

*Ken Shwedel* ..... 11

A. Definición de cadena de valor ..... 13
B. Hacia un nuevo modelo de negocios agroindustriales ..... 14
C. Financiamiento a las cadenas agrícolas de valor ..... 20
D. Financiando cadenas de valor: ejemplos ..... 22
   1. Financiamiento indirecto de proveedores: agave ..... 22
   2. Financiamiento directo de proveedores: carne para supermercados ..... 23
   3. Financiamiento en cascada: flores ..... 24
   4. Financiamiento a grupos de productores: café ..... 24
E. Implicaciones para el desarrollo rural y para las instituciones financieras ..... 26
   1. Políticas de desarrollo rural ..... 26
   2. Implicaciones para las instituciones financieras ..... 27

**2. Lecciones aprendidas en el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor** ..... 29

A. Conceptualización de las cadenas de valor
   *Geoffrey Chalmers* ..... 31
B. Círculo virtuoso del financiamiento
   *Geoffrey Chalmers* ..... 33
C. Zona de comodidad del intermediario financiero
   *Mark D. Wenner* ..... 36
D. Importancia del entorno
   *Pauline Tiffen* ..... 38

E. Manejo de riesgos
*Pauline Tiffen* ..... 39
F. Financiamiento de la comercialización agrícola
*Eva Gálvez* ..... 40
G. Lecciones generales
*Mark D. Wenner* ..... 42
H. Recomendaciones
*Mark D. Wenner* ..... 43

**3. Cadenas de valor modernas: hacia la creación y el fortalecimiento de sujetos de crédito**
*Claudio González-Vega* ..... 45
A. Motivaciones ..... 48
B. Rezago rural ..... 49
C. Cadenas de valor e intermediación financiera ..... 50
D. Externalidades y círculos virtuosos ..... 51
E. Cadenas modernas ..... 53
F. Enfoque tradicional y una nueva visión ..... 55
G. La condición de sujeto de crédito ..... 57
H. Información y riesgo sistémico: proximidad y diversificación ..... 59
I. Relaciones de largo plazo ..... 61
J. El entorno importa ..... 63

**4. Modelos de financiamiento de las cadenas agrícolas de valor** ..... 67
A. Hortifruti
*Jorge Cavallini* ..... 69
1. Antecedentes de la empresa ..... 69
2. Programa Tierra Fértil ..... 70
3. Modelos de comercialización y financiamiento ..... 72
4. Conclusiones y retos ..... 73
B. INDACO
*Carlos Melosevich* ..... 74
1. Historia de la empresa ..... 74
2. Cadenas de valor de cacao, maní, soya y maíz ..... 75
3. Credinka ..... 76
C. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos
*Célimo Soto* ..... 78
1. Antecedentes ..... 78
2. Apoyo financiero ..... 79
D. Agromantaro
*Juan Arrieta* ..... 80
1. Historia de la empresa ..... 81
2. Agricultura en la sierra peruana ..... 81
3. Mercados internacionales ..... 81
4. Cadena de valor de la alcachofa ..... 82

5. Fuentes de financiamiento ..... 83
E. Bounty Fresh
*Raúl Romero* ..... 85
1. Antecedentes ..... 85
2. Riesgos ..... 85
3. Financiamiento ..... 86
F. UNIPRO
*Rubén Chávez* ..... 88
1. Antecedentes ..... 88
2. Parafinanciera ..... 88

**5. Entidades financieras y cadenas agrícolas de valor: esquemas innovadores** ..... 91
A. Banco do Brasil
*Dercí Alcantara* ..... 93
1. Agronegocios en Brasil ..... 94
2. Cadenas agrícolas exitosas ..... 94
3. Otros proyectos ..... 96
B. Banorte
*Enrique Martínez* ..... 97
1. Entorno reciente de las finanzas agrícolas mexicanas ..... 97
2. Fortalezas de Banorte ..... 98
3. Esquemas de financiamiento ..... 99
C. LAFISE
*Enrique Zamora* ..... 101
1. Apoyo integral a la cadena productiva ..... 101
2. Programas y alianzas ..... 102
D. BN Desarrollo
*Luis Corrales* ..... 104
1. Características del entorno costarricense ..... 104
2. Encadenamientos ..... 105
3. Modelos de intervención ..... 107
E. UNCTAD
*Leonela Santana* ..... 109
Financiamiento con colateral ..... 109

**6. Asistencia técnica, mitigación de riesgo y acceso a servicios financieros** ..... 113
A. Fondo de Desarrollo Local
*Julio Flores* ..... 115
1. Evolución del FDL ..... 115
2. Enfoque de cadena de valor ..... 116
3. Ejemplos de productos financieros ..... 118
B. Programa de Diversificación Económica Rural
*Andrew Medlicott* ..... 119
1. Antecedentes y alcance del Proyecto ..... 119
2. Enfoque de sistemas de producción ..... 121

C. Starbucks Coffee Agronomy Company
*Peter Torrebiarte* ..... 122
1. Starbucks y las cadenas agrícolas de valor ..... 122
2. Sostenibilidad ..... 123
D. Agromantaro
*Anita Campion* ..... 124
1. El mercado de las alcachofas ..... 125
2. Agromantaro ..... 128
3. Lecciones aprendidas ..... 128

**7. Diálogo con los donantes y agencias internacionales** ..... 131
A. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
*Calvin Miller* ..... 133
B. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
*Geoffrey Chalmers* ..... 135
C. Banco Interamericano de Desarrollo
*Mark D. Wenner y Juan Fonseca* ..... 137
D. Banco Centroamericano de Integración Económica
*Ronald Martínez* ..... 139
E. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
*Raúl Hopkins* ..... 141
F. Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional
*Pauline Tiffen* ..... 143

**8. Resumen y conclusiones**
*Mark D. Wenner* ..... 145
A. Realidades cambiantes ..... 147
B. Teoría ..... 149
C. Prácticas formales prometedoras ..... 150
D. Implicaciones ..... 151
1. Implicaciones para los gobiernos ..... 151
2. Implicaciones para los agricultores ..... 151
3. Implicaciones para las instituciones financieras ..... 151
4. Implicaciones para los donantes ..... 152

Anexo 1 Participantes ..... 153
Anexo 2 Expositores y moderadores ..... 159
Anexo 3 Programa del Seminario ..... 163

# Cuadros, diagramas y gráfico

CUADROS


Cuadro 1.1 Demandas de los consumidores ..... 19
Cuadro 1.2 Cambios en el sistema agroalimentario mundial ..... 26
Cuadro 2.1 Instituciones financieras y flujos financieros potenciales ..... 35
Cuadro 2.2 Fuentes de financiamiento del capital de trabajo ..... 41
Cuadro 3.1 Papel de las agrocadenas de valor en los procesos de profundización financiera rural. Tres preguntas ... 50
Cuadro 3.2 Dos momentos, dos respuestas ..... 55
Cuadro 4.1 Modelos de financiamiento de Hortifruti ..... 72
Cuadro 4.2 Servicios financieros directos e indirectos de Dos Pinos ..... 79
Cuadro 4.3 Participación de los agentes económicos en la cadena de valor de la alcachofa ..... 83
Cuadro 5.1 Clasificación mundial de agronegocios brasileños ..... 94
Cuadro 5.2 Pequeños productores agrícolas brasileños. Participación en la producción y financiamiento del BB .... 95
Cuadro 5.3 Ventajas y estrategias de Banorte para fortalecer su posición en las finanzas agropecuarias de México .. 98
Cuadro 6.1 Oferta y necesidad de financiamiento ..... 127
Cuadro 8.1 *Viejas y nuevas realidades del desarrollo rural* ..... 148


DIAGRAMAS


Diagrama 1.1 Enfoques de producción y de demanda ..... 15
Diagrama 1.2 Mercado global de carne de cerdo, res y aves ..... 16
Diagrama 1.3 Compitiendo con una visión de cadena ..... 18
Diagrama 1.4 Dimensiones financieras de una cadena de valor con pequeños productores, pequeños detallistas y un gran procesador o detallista ..... 21
Diagrama 1.5 Financiamiento de café con enfoque de cadena ..... 25
Diagrama 1.6 Conversión de productos del campo hacia los mercados específicos ..... 28
Diagrama 2.1 Ayudando a los pequeños productores a competir en las cadenas de valor ..... 32
Diagrama 2.2 Círculo virtuoso de acceso al financiamiento externo para pequeños productores ..... 34
Diagrama 2.3 Maneras de coordinar y estructurar la cadena de valor ..... 36
Diagrama 2.4 Fuentes de financiamiento de procesadores y de comerciantes ..... 40
Diagrama 3.1 Círculos virtuosos ..... 52
Diagrama 3.2 Diseño de un sistema de finanzas rurales ..... 59
Diagrama 4.1 Modelo Tierra Fértil ..... 71
Diagrama 4.2 Cadena de valor del cacao con participación de INDACO ..... 76
Diagrama 4.3 Credinka: eslabones de producción, transformación y comercialización ..... 77

Diagrama 4.4 COFIDE. Producto financiero estructurado ..... 84
Diagrama 4.5 Dilema de los comercializadores ..... 86
Diagrama 4.6 Nuevas estructuras de financiamiento ..... 87
Diagrama 4.7 Esquema básico de operación parafinanciera ..... 89
Diagrama 5.1 Modelo LAFISE de financiamiento de la cadena agrícola de valor ..... 102
Diagrama 5.2 Estrategia de encadenamientos de BN Desarrollo ..... 106
Diagrama 5.3 Uso de bienes muebles como garantía ..... 110
Diagrama 6.1 Cadena de valor de las alcachofas ..... 126

Gráfico

Gráfico 1.1 Índice de compras reales en tiendas de abarrotes y supermercados en México ..... 18