



**USAID** | **COLOMBIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



## **Iniciativa de Finanzas Rurales de USAID**

### **Financiación a Cadena de Valor de Plátano en Urabá Antioqueño**

Este informe es posible gracias al apoyo del pueblo de Estados Unidos, a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos y opiniones expresados no reflejan las de USAID ni las del gobierno de los Estados Unidos.

Contrato: AID-514-C-15-00002

Financiación a Cadena de Valor de Plátano en Urabá Antioqueño

## **Contrato AID-514-C-15-00002**

**Enviado a:**

Jonathan Banco, Contracting Officer; and  
Germán Sanz, Contracting Officer's Representative  
U.S. Agency for International Development  
Carrera 45 No 24 – 27 Post 2, Bogotá

**Enviado por:**

Chemonics International

Contacto en Chemonics:

Chief of Party Asdrubal Negrete  
Carrera 7 No 80-49, Oficina 703, Bogotá

Febrero, 2019

**Fotografía de la portada:**

Dónide Espitia Campo en su finca platanera del municipio de Turbo (Antioquia).

Este documento fue producido para revisión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Fue preparado por Chemonics International Inc. Para la Iniciativa de Finanzas Rurales, Contrato número: AID -514-C-15-00002

## Contenido

Introducción .....	1
Antecedentes .....	3
Características del cultivo de plátano en Urabá.....	3
Resolución ICA 448 del 20 de enero de 2016 .....	4
Requisitos de infraestructura.....	4
Descripción de las partes .....	5
Banacol .....	5
Corporación Interactuar .....	5
Interactuar en Urabá .....	6
Metodología de financiación a cadenas de valor.....	7
propuesta por IFR <sup>6</sup> .....	7
Actores directos:.....	7
Actores indirectos .....	7
Financiación a cadenas de valor (FCV) .....	8
Financiación directa:.....	8
Financiación indirecta .....	9
Modelo de intervención a cadenas de valor IFR.....	9
Características.....	9
Etapas del modelo de intervención.....	10
Beneficios de la aplicación de la metodología de financiación a cadenas de valor.....	11
Retos para la implementación de la metodología.....	11
Interactuar y modelo de FCV de IFR .....	11
Financiación a cadena de valor de plátano en.....	13
Urabá Antioqueño.....	13
Proceso de financiamiento a cadena de valor de plátano.....	14
Actores: .....	14
Características del producto de crédito entregado.....	15
Procesos en la implementación de la metodología FCV.....	16
Casos de éxito .....	17

Edilma Espitia-Finca Villa Edilma .....	17
Nota:.....	17
Dónide Espitia.....	17
Bibliografía.....	19

## Acrónimos

- ATA: Asistencia técnica agropecuaria.
- BAC: Banco Agrario de Colombia.
- HA: Hectárea.
- EEF: Educación económica y financiera.
- FOB: Libre a bordo, por sus siglas en inglés, es una cláusula de comercio internacional donde el transporte de la mercancía es fluvial o marítimo, el vendedor entrega el producto “a bordo de buque”, este designado por el cliente. En ese momento, los riesgos en los que incurra la mercancía se traspasan al cliente. El vendedor contrata el transporte principal y realiza los trámites para la exportación. En este tipo de negociación el precio de venta incluye el valor del artículo y los costos de transporte que incurre el vendedor hasta poner el producto en el puerto<sup>1</sup>.
- ICA: Instituto Colombiano Agropecuario.
- I+D: investigación y desarrollo y se refiere a la investigación en ciencias básicas y aplicadas con el fin de mejorar procesos productivos mediante la innovación.
- IF: Instituciones Financieras
- IFR: Iniciativa de Finanzas Rurales.
- INVIMA: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.
- MBA: Método Base de Aceleración Empresarial de Interactuar; es un programa de formación dirigido a microempresarios. En su versión I se enfoca en desarrollo empresarial y en su versión II, en formulación de proyectos agropecuarios.
- SDE: Servicios de desarrollo empresarial pueden ser: formalización, gestión financiera, gestión contable, gestión administrativa, estrategia de mercados, ATA, diagnóstico de cultivos, volumen, calidad, certificaciones, entre otros.
- SF: Servicios financieros.
- USAID: Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

## Introducción

A pesar de los esfuerzos del Gobierno Nacional por mejorar los indicadores de inclusión financiera en todo el país, en la ruralidad dispersa esto sigue siendo un reto por factores como los altos costos de originación, las distancias que hay entre los centros poblados y los clientes, las condiciones de orden público que en ocasiones impiden el acceso de los asesores de crédito a ciertas zonas, la falta de garantías admisibles por parte de pequeños empresarios, el desconocimiento de la oferta de servicios financieros (SF) en el territorio y la falta de confianza en el sector financiero, entre otros<sup>2</sup>.

La Iniciativa de Finanzas Rurales de USAID (IFR o la Iniciativa) tiene como fin mejorar los niveles de inclusión financiera en 197 municipios de Colombia mediante la asistencia técnica y el acompañamiento a Instituciones Financieras (IF), de modo que estas ofrezcan más y mejores productos y servicios a las comunidades rurales del país.

En este contexto la Iniciativa ha apoyado a la Corporación Interactuar en la apertura de cuatro puntos de atención en los municipios de Tarazá en el Bajo Cauca Antioqueño, Tierralta en el Sur de Córdoba, Santa Rosa de Osos en el Norte de Antioquia y Sahagún en el norte de Córdoba. También ha ayudado a fortalecer los planes de comunicaciones interna y externa de la Corporación, y a desarrollar y pilotear productos innovadores de crédito inter-alianza, como el formulado con la Fundación de Mujeres Profesionales Vivir Mejor. Asimismo, con el propósito de mejorar la eficiencia en la oferta de servicios financieros a zonas rurales con vocación productiva, IFR entregó y acompañó la implementación de la Metodología de Financiación a Cadenas de Valor, como una alternativa al análisis crediticio tradicional.

La metodología de oferta de servicios financieros a cadenas de valor es una estrategia diferencial de abordaje a una cadena productiva de cualquier sector. En esta, se identifica una empresa (líder – ancla) que por su naturaleza *conecta* con todos los eslabones de interés en la cadena. Puede ser una asociación de base, una empresa transformadora, un centro de acopio o una comercializadora, entre otras.

Después de tener la empresa ancla delimitada se procede a conocer la estructura de la cadena, los agentes directos e indirectos de la misma, los objetivos estratégicos de la empresa ancla y los requerimientos técnicos en cada eslabón para llegar al cumplimiento de dichos objetivos.

De acuerdo con la información recabada, la IF presenta una propuesta de SF y Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) que apoyen las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa ancla. La idea es que la IF provea SF y de SDE primero a la empresa ancla (dependiendo de la naturaleza de esta, a veces no es necesario) y posteriormente a los eslabones que están por debajo de ella. El abordaje a estos eslabones se lleva a cabo de manera diferencial. La información de los posibles clientes (ubicación geográfica, actividad productiva, tamaño del negocio o agronegocio, tiempo de experiencia en la actividad, conformación del núcleo familiar, flujo de ingresos, necesidades de SF –como crédito, ahorro, seguros, EEF o transaccionalidad, entre otros– y de SDE) es entregada a la

IF por la empresa ancla. De igual forma, el servicio financiero que se entregue tendrá las mismas condiciones para todos los clientes que lo reciban, y está ajustado a los objetivos estratégicos de la empresa ancla.

El primer ejercicio de abordaje a una cadena de valor lo hizo la Corporación Interactuar con la Fundación Social Banacol (Corbanacol), quien es el brazo social de la compañía Banacol y agremia a 649 productores de plátano, les presta Asistencia Técnica (AT), y les compra el producto para mercados internacionales. En este caso, el servicio financiero ofrecido fue crédito. Los clientes fueron los pequeños productores de plátano y el objetivo estratégico de la empresa ancla fue actualizar los registros de predios productores de vegetales ante el ICA para exportación en fresco, de acuerdo con la Resolución ICA 448 del 20 de enero de 2016.<sup>3</sup>

## Antecedentes

Después del banano, que es un modelo de negocio de grandes extensiones de cultivos, el plátano es el segundo producto más importante de la economía en la subregión de Urabá. Banacol hizo la primera exportación de este producto en 1981 y por medio de su Fundación ha buscado empoderar a los pequeños productores para que sus cultivos sean productivos, rentables y sostenibles financiera y ambientalmente, tanto para ellos como para la compañía.

En Colombia las empresas dedicadas a la exportación de plátano tienen la siguiente participación en el mercado: Uniban con un 70%, Banacol con 20%, Del Monte y otras 10%. La cadena de valor del plátano, liderada por Banacol como empresa ancla, demuestra un ejercicio consolidado, pues tiene la capacidad de comprar el 100% de la producción de sus asociados y además provee insumos a través del Agrocentro –establecimiento comercial en el cual los productores tienen la posibilidad de financiar sus necesidades técnicas para el cultivo. El pago de los insumos puede ser financiado con descuentos al recibo de pago quincenal, a plazos diferenciales o de contado, sin que esto genere un sobreprecio con respecto al mercado.

Entre los años 2001 y 2017, Banacol prestó asistencia técnica a los productores de plátano. Sin embargo, el alto costo del programa no permitió continuarlo y la empresa tuvo que cerrarlo. Actualmente, la entidad apoya el tema técnico mediante “un esquema de control” que consiste en talleres de capacitación por labor a los productores, auditorías de campo y auditorías de proceso. Este esquema busca garantizar la estandarización de la calidad establecida por los mercados internacionales que atiende. De igual manera, se apoya la aspersión aérea y terrestre de fungicida para el control de la Sigatoka, y la implementación de tecnologías a través de investigación y desarrollo (I+D), con el fin de mejorar las características del producto. Esto se combina con un canal de comunicación, “Despertar Platanero”, programa radial a través del cual se informan fechas de embarque, servicios que presta la Fundación, recomendaciones para el manejo de los cultivos, celebración de fechas especiales como cumpleaños, días feriados, entre otros. Asimismo, a través de un fondo rotatorio de mil millones de pesos, Corbanacol financia actividades productivas como mejoramiento de suelos y de cultivos, construcción de infraestructura, financiación para atención de emergencias, etc.

### **Características del cultivo de plátano en Urabá**

A noviembre de 2018 Banacol suma 649 predios productores de plátano con una extensión de 1.749 Ha, para un promedio de 2,7 Ha por predio, lo que refleja el hecho de que el plátano se produce como monocultivo. Para garantizar la productividad de los cultivos, los productores deben llevar a cabo procesos como fertilización, control de Sigatoka negra (enfermedad causada por el hongo *Mycosphaerella fijiensis morelet* que ataca las hojas y disminuye la productividad hasta en un 50%), y mantenimiento de drenajes.

La productividad promedio para una hectárea es de 5,6 cajas, mientras que la productividad esperada es de 15 cajas. La revisión de mermas en el volumen de fruta tipo exportación se hace trimestralmente y se espera que sean entre el 10% y el 15%. Por factores climáticos como la sequía, la baja de calidad ha llevado a mermas hasta del 40%. Semanalmente se exportan 15.694 cajas de plátano, 11,2% de ellas a Estados Unidos y 88.8% a Europa.

## **Resolución ICA 448 del 20 de enero de 2016**

En enero de 2016 el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) emitió la Resolución 448 “por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas empacadoras de vegetales para la exportación en fresco”<sup>3</sup>. Esta medida aplica para todos los productores y exportadores de frutas, hortalizas y verduras que estaban registrados bajo la Resolución ICA 1806 de 2004.

En el capítulo II artículo 4 numeral 4.2, la resolución describe los requisitos de infraestructura del predio exportador para su registro ante el ICA, que son los siguientes:

### **Requisitos de infraestructura**

- Lotes o áreas definidas, destinadas a la producción de los vegetales para la exportación.
- Áreas de acopio temporal del producto cosechado.
- Área para manejo de residuos vegetales.
- Área para almacenamiento de insumos agrícolas.
- Área de dosificación y preparación de mezclas de insumos agrícolas.
- Área de almacenamiento de equipos de trabajo, utensilios y herramientas de labranza.
- Unidad sanitaria y sistema de lavamanos.

La misma resolución incluyó un párrafo que impacta directamente a los productores, el cual dice: **Parágrafo:** *Los predios productores exclusivamente de plátano y banano para la exportación en fresco, en los que el proceso de empaque se realice en la misma finca, deberán tener adicionalmente una infraestructura mínima de poscosecha constituida por las siguientes áreas: recepción, selección, lavado, empaque y despacho*<sup>3</sup>.

Después de la entrada en vigencia de la norma y de la imperiosa necesidad de su cumplimiento para poder exportar, Corbanacol realizó un mapeo de necesidades dentro de sus proveedores. A partir de este ejercicio pudo identificar que la mayoría debían adecuar sus unidades sanitarias, bodegas de insumos, infraestructura de poscosecha, entre otras construcciones. Sin embargo, aunque a través del Fondo Rotatorio se habían

financiado muchas actividades de este tipo, la empresa no contaba con el capital financiero para atender el 100% de los productores.

Es así como, a través de la firma de un convenio de cooperación institucional con Corporación Interactuar y con el acompañamiento de IFR, se implementó la metodología de oferta de servicios financieros a cadenas de valor. En esta, Interactuar ofrece productos financieros de manera sistemática y utiliza el encadenamiento productivo para atender masivamente a cerca de 150 productores rurales (primera fase) con créditos a la medida del ciclo productivo. Además, brinda asesoría con servicios de desarrollo empresarial como estrategia fundamental para la inclusión financiera.

## Descripción de las partes

### **Banacol**

Banacol Colombia nació en noviembre de 1980 como una empresa comercializadora. Hoy hace parte de un grupo empresarial que se configura en la principal operadora logística portuaria de Urabá y tiene la integración vertical de la cadena bananera (producción de plástico, cajas, sistemas de fumigación aérea, venta de insumos y materiales agrícolas, comercialización y distribución, por tanto, es autónoma y además se ha extendido a otros productos como la piña y el plátano). El grupo empresarial adoptó el nombre de Banacol y genera alrededor de 4.400 empleos en Colombia y Costa Rica.

Banacol es una de las compañías líderes en la producción y comercialización de banano en el mundo. Más del 95% del banano que comercializa la empresa se produce en sus fincas, que en conjunto suman 7.000 Ha. Su misión es ser reconocidos en el mercado internacional de frutas, verduras y productos agroindustriales por su productividad y competitividad, para lo que cuenta con diversas certificaciones.

Por su parte, la Fundación Social Banacol (Corbanacol) es el brazo social de la Corporación Banacol. Su función es contribuir al desarrollo sostenible de las poblaciones en los territorios donde la compañía tiene sus plantaciones. Esta labor la desarrolla a través del acompañamiento comunitario, así como la ejecución de la inversión social propia y la gestión de cooperación de recursos regionales, nacionales e internacionales, enfocados en vivienda, salud y formación.

### **Corporación Interactuar**

Interactuar es una corporación de desarrollo empresarial sin ánimo de lucro que, desde su creación en 1983, apoya el mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes mediante la potenciación de la mentalidad empresarial y la financiación de las microempresas y los emprendimientos. Nació con el nombre de Acción por Antioquia ACTUAR. En ese momento se dedicaba a ofrecer pequeños créditos a hombres jefes de hogar para la

creación de microempresas. Con el tiempo se fortaleció y complementó su portafolio con los servicios de desarrollo empresarial.

En las más de tres décadas de operación se han desembolsado más de COP \$780 mil millones para la creación y consolidación de más de 300 mil microempresas. En 2008 se renovó el nombre e imagen corporativa y se pasó de Actuar a Interactuar, que se conservan actualmente.<sup>5</sup> A la fecha, cuenta con 325 empleados y 80 instituciones cooperantes y donantes.

Los servicios que ofrece la Corporación son: capacitación, microcrédito, asesoría especializada, programas de emprendimiento, centro de diseño de imagen y marca, y laboratorio de alimentos. Su nicho de mercado son los estratos 1, 2 y 3 (poblaciones menos favorecidas), y participan de manera igualitaria mujeres, víctimas del conflicto armado, entre otros.

La Corporación Interactuar es una IF que hace parte del grupo de aliados estratégicos de IFR. El propósito de esta alianza es mejorar los indicadores de inclusión financiera en los municipios donde ambos convergen.

### **Interactuar en Urabá**

A noviembre de 2018 la corporación atiende 2.474 microempresarios en la zona de Urabá. Cuenta con dos oficinas en la subregión, una en Turbo y otra en Apartadó, así como dos oficinas móviles desde las cuales atiende trámites de crédito y brinda talleres de Educación Financiera y de desarrollo empresarial. Asimismo, en esta subregión la Corporación apoyó la apertura de tres tiendas de paz<sup>1</sup> y la formación de 89 agroempresarios (plataneros y cacaoteros) con su estrategia MBA.

---

<sup>1</sup>Las Tiendas de Paz son un proyecto de la Fundación Bavaria y el Departamento de Prosperidad Social (DPS), ejecutado por la Corporación Interactuar, que intenta que las tiendas rurales se conviertan en espacios de resurgimiento de la vida comunitaria, específicamente en aquellos lugares en los que las personas retornaron después de haber huido por la violencia

## Metodología de financiación a cadenas de valor propuesta por IFR<sup>6</sup>

### Definición de Cadena de Valor

“...Una cadena de valor es una red de actores (directos e indirectos) y actividades que se vinculan para llevar un producto desde la producción primaria hasta el consumidor final. Es un sistema constituido por una sucesión de operaciones: producción, acopio, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado...”

La agregación de valor mediante procesos de transformación a través de la cadena es el elemento crítico que la define como tal; la agregación de valor mejora las condiciones de un producto. De igual manera, en la cadena productiva se evidencia la especialización de labores y funciones entre los integrantes, de manera que se potencializan las ventajas competitivas de cada uno de ellos y se distribuyen de forma más equitativa el riesgo, los costos y los beneficios.

#### **Actores directos:**

Son los dueños del producto a lo largo de toda la cadena productiva; asumen los riesgos inherentes al producto, el precio y el mercado.

#### **Actores indirectos**

No son dueños del producto, por lo tanto, no corren riesgos. Estos actores prestan servicios a los actores directos necesarios para el desarrollo de la cadena. Estos servicios pueden ser:

- Proveedores de maquinaria y equipos
- Proveedores de energía y/o combustible
- Proveedores de insumos
- Prestadores de servicios de información
- Prestadores de servicios de investigación, AT y capacitación
- Prestadores de servicios de transporte de materia prima, insumos, productos, entre otros
- Prestadores de servicios financieros

## **Financiación a cadenas de valor (FCV)**

### **Financiación directa:**

Este tipo de financiación es provista por los propios actores de la cadena, ya sea en efectivo o en especie. Por ejemplo, la Compañía Nacional de Chocolates entrega anticipos en efectivo a las asociaciones de productores de cacao en Bajo Cauca antioqueño y Urabá para la compra de grano seco en época de cosecha de este producto. De esta manera, la compañía financia el capital de trabajo a sus acopiadores.

Asimismo, una comercializadora de miel en Sucre entrega crédito a apicultores para la construcción y funcionamiento de sus apiarios y estos cancelan el valor en época de cosecha. En este caso, el comercializador financia la inversión inicial en especie para las unidades productivas.

En general, este tipo de financiamiento se da cuando no existe acceso a financiación formal con las IF y estos acuden a quienes les compran su producto. Suele ser muy fácil el proceso de financiación y con respuesta ágil. Las dificultades que esta práctica puede generar en una cadena de valor son:

#### **Para el actor que recibe financiación**

- El producto queda “comprometido” a quien entrega la financiación, por lo que el dueño del mismo no puede buscar mejores precios en el mercado en el momento de la comercialización.
- Si se deteriora la relación comercial entre las partes, el actor financiado se queda sin capital de trabajo para su operación.
- Los recursos entregados son dirigidos a una actividad específica, casi siempre para capital de trabajo, por lo que quien lo recibe no tiene la oportunidad de invertir en otras cosas que son necesarias para el desarrollo de su operación. Ej: mano de obra, compra de equipos, entre otros.
- En la mayoría de los casos quienes reciben financiación no son conscientes de los costos de la misma, lo que se traduce en el desconocimiento de la verdadera rentabilidad de su actividad. Por lo tanto, el receptor no puede tomar decisiones administrativas con base en el desempeño financiero de esta.

#### **Para el actor que financia**

- Dependiendo de la actividad y los plazos de devolución de los recursos, el financiador puede verse con su capital de trabajo limitado para la ejecución de sus propias actividades.
- La entrega de recursos en efectivo o en especie genera costos administrativos que pueden afectar el desarrollo e incluso la rentabilidad del negocio de quien financia.

## Financiación indirecta

Es suministrada por una entidad financiera externa a la cadena. Las ventajas que ofrece este tipo de financiación son:

- Los actores de la cadena financiados logran independencia a la hora de poner su producto en el mercado.
- Acceso a recursos para otras actividades diferentes a las financiadas directamente y a otros servicios financieros como ahorros, dispersión electrónica de pagos, seguros, entre otros.
- Desarrollo de relaciones comerciales entre los actores de la cadena y el sector financiero.

Tradicionalmente, las entidades financieras han atendido a los diferentes actores de la cadena de forma individual. No obstante, factores como los costos de originación y administración de los créditos, la cobertura geográfica y la percepción de inseguridad, entre otros, no ha permitido que se genere un impacto importante en las cadenas rurales. Por su parte, el bajo nivel de formalidad de las organizaciones/empresas rurales, la percepción de riesgos asociados a la producción agropecuaria y el impacto del conflicto colombiano en el campo, no ha permitido el desarrollo económico local que demande la intervención del sector financiero de manera sostenida. En tal virtud, la metodología diseñada por IFR busca promover la oferta de servicios financieros a todos los actores de la cadena en conjunto por medio de un abordaje y evaluación diferencial.

## Modelo de intervención a cadenas de valor IFR

### Características

- Se utiliza un punto de entrada para obtener información y este, que se identifica dentro de la metodología como el líder del proyecto, se constituye en el punto de acceso al encadenamiento. Las intervenciones realizadas en esta, van encaminadas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos como cadena.
- Se disminuyen los costos de originación de los créditos dado que la información cuantitativa de los clientes es entregada por la empresa/organización líder de la cadena. Esto permite validar requisitos fundamentales para el proceso crediticio y, por lo tanto, disminuir el número de visitas a cliente en el uno a uno.
- Al abordar la cadena a través de un punto de entrada, la gestión en la administración y cobranza de los créditos se realiza a través de la empresa/organización que lidera el proceso.
- Se pueden negociar las condiciones de tasa y de garantías de acuerdo con el perfil de riesgo de la cadena y no en el uno a uno.
- La entidad financiera obtiene un aliado estratégico que permite ofertar servicios financieros a más clientes bajo la mirada global de la cadena.

## Etapas del modelo de intervención

- Identificación de encadenamientos productivos: esta actividad se hace con el apoyo de actores públicos y privados presentes en los territorios a intervenir, quienes proveen bases de datos de posibles empresas anclas. El primer contacto es telefónico y en este se aplica el primer filtro: que esté ubicada en la zona de cobertura de la IF, que tenga operación comercial, que lleve como mínimo dos años en el mercado y que tengan proveeduría (para poder aplicar la metodología en más de un actor).
- Mapeo de actores y evaluación de sus características y relacionamiento. Posterior a la aplicación del primer filtro, la IF deberá visitar a la empresa ancla con el fin de entender el funcionamiento de la cadena y las relaciones entre los actores. Los factores a evaluar son: comercialización, transacciones, gobernabilidad y trazabilidad de la información. El objetivo de esta actividad es establecer un aliado estratégico en la región que permita la oferta sistemática de servicios financieros a los actores de la cadena y que lidere el proyecto de esta.
- Evaluación de riesgo para persona jurídica: este proceso se hace teniendo en cuenta la incorporación de variables cualitativas y cuantitativas como son: formalización, estados financieros, trazabilidad de la información, antigüedad de la información, comercialización, comportamiento de pago de la organización, comportamiento de pago del representante legal, ventas y utilidad, número de compradores, sostenibilidad operacional, conocimiento del negocio y administración de los recursos financieros.
- Evaluación de riesgo para persona natural: en gran parte de la ruralidad colombiana se trata de pequeños productores que deben ser visitados en su unidad productiva para la aprobación de los créditos. Con la aplicación de este instrumento se pretende recabar la información pertinente a la actividad productiva: referencia de la empresa ancla, permanencia en la actividad productiva, comercialización y relacionamiento con la actividad productiva, comportamiento de pago con el fondo rotatorio, cuotas de sostenimiento, historia de la comercialización durante los últimos dos años, de modo que la visita a la unidad productiva sea innecesaria y se optimicen los costos de la IF. Se recomienda realizar algunas visitas de control de acuerdo con las políticas de la entidad financiera. De igual manera, si la información que brinda la empresa ancla no está completa o con la actividad productiva principal no es suficiente para la realización del crédito, es necesario visitar a los clientes.
- Identificación de necesidades de servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial.
- Construcción y presentación de la oferta de servicios financieros (crédito, ahorro, canales transaccionales, educación financiera, entre otros); y de servicios de desarrollo empresarial (aspectos gerenciales, administrativos, financieros y de manejo de recursos; gestión y formulación de planes de negocios, acceso a nuevos

mercados, incremento de la productividad, diferenciación de productos, entre otros) si la entidad financiera los tiene dentro de su portafolio.

### **Beneficios de la aplicación de la metodología de financiación a cadenas de valor**

- Establecimiento de relaciones a largo plazo entre los actores de la cadena y las IF.
- Impulso del negocio en diferentes eslabones de la cadena, de igual manera las empresas grandes pueden hacer desarrollo de proveedores apoyadas en esta metodología.
- Las IF pueden realizar negocios más rentables en nuevos mercados basados en la información que pueden brindar los actores de la cadena.

### **Retos para la implementación de la metodología**

- Las empresas pequeñas y las asociaciones de base aún están en consolidación. La ausencia de procesos que denoten la importancia de llevar registros contables confiables y completos, deriva en pobre gerenciamiento de las necesidades. No se cuenta con información que permita la toma de decisiones.
- La situación de orden público en algunas zonas y la alta percepción de inseguridad en la ruralidad impide la atención eficaz de los sectores productivos.
- Los niveles de formalización laboral, de producto y empresarial son aún incipientes en las empresas y organizaciones del sector rural. Esto supone una gran brecha para el acceso a servicios financieros.

## **Interactuar y modelo de FCV de IFR**

Interactuar es una institución abierta a la innovación y a la apropiación de metodologías que aporten a la inclusión productiva de las poblaciones rurales. Por esto, cuando desde IFR se propuso la transferencia de la metodología FCV a su equipo en el área de crédito, se generó mucha expectativa en torno a la implementación de abordajes comerciales que hicieran más eficiente el proceso de originación de crédito y por ende más rentable la operación.

En palabras de Ingrid Turbay, jefe de productos financieros de Interactuar, había mucha incredulidad en el proceso, pues contemplaba prescindir de la visita domiciliar que se hacía a los clientes en el modelo tradicional. Según ella, esa actividad es la parte emocional, la parte humana del microcrédito, lo que podría poner en riesgo el impacto social en los clientes. Sin embargo, durante la realización de las brigadas que contempla la metodología, se logró llegar a cada persona con el mismo impacto y cercanía con la que se venía trabajando de manera tradicional. Esto también se pudo observar incluso cuando los clientes iban directamente a la oficina de la Corporación.

De esta manera, y con el desembolso de créditos calzados a la necesidad específica, así como con el acompañamiento técnico de Banacol, se ha tenido aceleración en el desarrollo de los agronegocios y se ha generado impacto social más allá del cumplimiento de la norma ICA 448 (el hecho de tener unidades sanitarias en una finca mejora ostensiblemente la calidad de vida de las personas que hacen uso de ellas). En resumen, la sumatoria de

beneficios propios de la cadena y la financiación generaron y siguen generando impacto regional.

La percepción de Adriana Alcaraz, directora de la oficina Apartadó, es que el ejercicio fue exitoso por la calidad de la información que otorgó la empresa ancla a la Corporación, por el apoyo en los procesos de convocatoria y por la fluidez de la información entre las partes.

De otro lado, la construcción de una relación a largo plazo es el resultado natural, pues si bien el objetivo inicial del convenio era la financiación para la adecuación de infraestructura con miras a la inscripción de predio exportador, actualmente se están financiando otras actividades de la producción como los sistemas de drenaje, la construcción de cable vías e incluso la mejora de vías de acceso. En este sentido, se espera renovar los créditos vigentes de acuerdo con las necesidades de los productores de plátano y en la medida en que vayan cumpliendo con el porcentaje de cuotas canceladas, según lo estipulan las políticas de la Corporación.

Con respecto al pago de los créditos, Interactuar tiene asegurado el pago del crédito mediante la retención de las cuotas por caja exportada que hace Banacol a los productores de plátano, siempre y cuando estos sigan sosteniendo la relación comercial con la empresa. La Corporación es consciente de que las garantías reales no deben ser el factor determinante de la aprobación de un crédito, sino que apoyan la decisión y mejoran la percepción de riesgo. La idea es seguir aplicando la metodología, aun si no se cuenta con la fuente de pago garantizada a través de los descuentos que hace la empresa ancla a sus proveedores.

Para Interactuar este es el primer paso de un camino largo donde hay mucho por hacer y donde es necesario reinventarse cada día y en cada zona. Actualmente la Corporación está documentando el modelo propio, ya que “hay que apropiarse la metodología y adaptarla a la IF”. Esto implica llevarla a cada una de sus oficinas mediante la premisa de “aprender haciendo” para que la fuerza comercial no se sienta obligada a aplicar la metodología, sino que la interiorice y la haga parte de su día a día, afirma, Ingrid Turbay, jefe de crédito de Interactuar.

Tal es el caso de Adriana Alcaraz que, aunque lleva 6,5 años en la Corporación y 1,5 como directora de oficina, siente que está empezando de nuevo. Con esta metodología no solo ha logrado el cumplimiento de los objetivos de sus clientes, sino también los suyos y los de sus asesores a cargo. Hoy, se siente fuerte, respaldada y con motivación para sacar adelante su proyecto profesional y personal.

Por lo pronto la Corporación está preparando a los funcionarios de la oficina de Sahagún, y a la par están conociendo los sistemas productivos de yuca, ñame, ajonjolí y plátano en esa zona. Melisa Álvarez, directora de oficina de Sahagún, está convencida de que si se logra implementar la metodología puede apostarle al cumplimiento de las metas comerciales de 2019.

Más allá del cumplimiento de metas en desembolsos, Interactuar considera que esta metodología es una forma de “dar respuesta a las miradas esperanzadoras de los productores agropecuarios, ya que con SF como crédito y seguro de cosechas se está humanizando el agro y generando impacto social”.

## Financiación a cadena de valor de plátano en Urabá Antioqueño

Debido a que más de 600 productores de plátano que comercializan su producto con Banacol debían cumplir con el registro por primera vez o hacer la actualización del registro de predio exportador de vegetales frescos ante el ICA, según lo reglamentado en la resolución ICA448 del 20 de enero del 2016, Banacol buscó el apoyo de la Corporación Interactuar. Ambas organizaciones se conocían gracias a un convenio ejecutado por Interactuar con la caja de compensación Comfama en septiembre de 2017 para que esta ofreciera financiación indirecta a sus proveedores. En ese entonces la Corporación estaba en proceso de implementación de la metodología de FCV propuesta por IFR, así que la socializó con Banacol y acordaron financiar las unidades productivas bajo esta metodología.

La resolución ICA planteó como plazo máximo de actualización de los registros el día 20 de enero de 2017, pero como era imposible cumplir con el requerimiento en ese tiempo, La Asociación de Bananeros de Colombia (AUGURA) gestionó una prórroga. El plazo se extendió hasta enero de 2019 para la actualización del registro de los predios exportadores que habían sido registrados anteriormente. Sin embargo, para los predios que iban a registrarse por primera vez, el plazo siguió siendo enero de 2018. Este grupo estaba conformado por 120 productores; algunos cumplieron con los requisitos de infraestructura con recursos propios, otros buscaron financiación indirecta de manera tradicional, y un grupo adicional accedió a crédito con Interactuar bajo la metodología de FCV con el liderazgo del proyecto en cabeza de Banacol. Después de atender este primer grupo entre octubre y diciembre de 2017, Interactuar continuó con la financiación a los productores que iban a actualizar su registro. A la fecha también se están financiando otras actividades como construcción de drenajes y adecuación de cable vías. A 30 de noviembre de 2018 se han otorgado **138 Créditos** por valor de COP \$770 millones.

Los clientes atendidos por medio de la metodología de FCV dicen estar muy satisfechos por la rapidez y facilidad de los trámites de crédito. También se sienten muy tranquilos con la existencia del seguro que protege su inversión ante la presencia de inundaciones o de vientos.

Es preciso resaltar que esta cadena de valor en particular tiene una característica que se fundamenta en una relación comercial directa entre el productor y la comercializadora internacional. Existen asociaciones y agremiaciones, pero no tienen injerencia o participación directa en el proceso comercial. De igual forma no hay presencia de intermediarios en esta comercialización.

Existe una serie de servicios complementarios al proceso comercial y que fortalece la cadena de valor como: proveedores de insumos, materiales, transporte en carretera, tránsito en

puerto y otros servicios complementarios. Es importante destacar también que en esta cadena de valor en particular no se presenta transformación del producto, la agregación de valor consiste en un proceso de clasificación, lavado y empaque del producto para ser transportado y refrigerado a fin de que llegue al consumidor final en las mejores condiciones.

## Proceso de financiamiento a cadena de valor de plátano

### Actores:

- **Productores de plátano:** actores directos ubicados en el primer eslabón de la cadena. Fueron los beneficiarios de los créditos en este ejercicio. Sus responsabilidades fueron autorizar el descuento por caja exportada para el pago de las cuotas del crédito y realizar las adecuaciones requeridas para el registro o actualización de este ante el ICA con los recursos obtenidos a partir del crédito otorgado por Interactuar.
- **Corporación Interactuar** es la IF encargada de entregar la financiación indirecta a los productores de plátano. Su rol era procesar la información entregada, aprobar los créditos y entregar a Banacol la relación de clientes con créditos desembolsados para que ellos pudiesen hacer las retenciones correspondientes. Inicialmente, Interactuar manejó la figura de créditos pre aprobados a todos los proveedores de Banacol que le fueran referenciados y que estuvieran bien calificados por el sector financiero en las centrales de riesgo; se visitaba el 10% de los productores de manera aleatoria. Después de diciembre de 2017 se tomó la decisión de visitar a quienes tuvieran menos tiempo en la relación comercial con Banacol y a quienes tuvieran reportes del sector real (telefonía, ventas por catálogo, entre otros). En un principio el formato para retención que entregaba Interactuar a Banacol constaba de la siguiente información: identificación y nombre del cliente, valor de la cuota, valor del descuento semanal y semanas de retención. La empresa ancla solicitó que este formato también incluyera el valor desembolsado y la finalidad del crédito.
- **Banacol:** empresa ancla que acopia y comercializa el producto, brinda AT y provee los insumos necesarios para la producción de la fruta a través del almacén agropecuario Agrocentro. Su rol en este ejercicio fue: entregar a Interactuar la información individual de los productores: nombre, cédula de ciudadanía, número de cajas exportadas, planillas de pagos (en pesos colombianos y en dólares) y nivel de producción. Banacol hace las retenciones por caja exportada a cada productor cada semana para completar la cuota mensual del crédito, transfiere de manera electrónica el dinero a Interactuar y semanalmente comparte un archivo plano con la relación de los clientes a quienes corresponden los pagos efectuados, de manera que se puedan aplicar los pagos a los créditos correspondientes.

Con el fin de garantizar el cumplimiento de sus objetivos, Banacol ha hecho visitas de seguimiento a algunos créditos. De igual manera en los primeros meses de vigencia del convenio, Banacol también hacía las convocatorias para la realización de brigadas de crédito en sus reuniones semestrales y principalmente en el programa radial Despertar Platanero. Las brigadas de crédito también se realizaron en las

instalaciones de Banacol. A la fecha, todos los viernes un asesor de Interactuar ocupa un stand en las instalaciones de la empresa para atender a los clientes que lleguen.

### **Programa Despertar Platanero**

Es un programa radial que emite Banacol de manera semanal los lunes a las 5:55 am por la emisora Apartadó Stéreo. Si el lunes es festivo, se emite el martes. El programa cumplió 16 años el pasado 8 de julio, y es dirigido y presentado por el señor Holger Meneses, director de plátano de Banacol. El programa es emitido en vivo y queda disponible en la siguiente página de Facebook: <https://www.facebook.com/Despertar-Platanero-1724832904402519/>. En la emisora Bajirá Estéreo se emite el programa cada dos semanas los miércoles a las 6:00 am.

La audiencia de Despertar Platanero es en su mayoría productores de plátano en las zonas de Apartadó y Bajirá. En el programa se tratan principalmente temas técnicos inherentes al cultivo, se informan las fechas de los embarques, se celebran los cumpleaños de los productores y, en su momento, se hicieron las convocatorias a las brigadas de crédito. Adriana Alcaraz, directora de agencia de Interactuar en Apartadó ha participado varias veces en el programa.

### **Características del producto de crédito entregado**

#### **Monto promedio Crédito**

COP \$5.425.484

#### **Plazo**

Entre 18 y 30 meses.

#### **Tasa de interés**

2,4% MV (mes vencido), para quienes lleven más de dos años comercializando el plátano con Banacol y no tengan ningún tipo de reporte en centrales de información. Los que no cumplen con estas condiciones van con la tasa plena de Interactuar de microcrédito primera vez.

#### **Frecuencia de pago de intereses y capital**

Mensual. Banacol hace retenciones semanales a los proveedores y este dinero es abonado a su cuota cada semana. El sistema está parametrizado con pagos mensuales.

#### **Posibilidad de renovación o retanqueo**

A partir del 60% de las cuotas pagadas, siempre y cuando continúe con los mismos indicadores productivos y conserva la capacidad de pago.

#### **Dificultades encontradas**

Algunos productores han tenido la necesidad de obtener recursos de otras fuentes para terminar su construcción.

### **Otros productos**

Seguro que cubre pérdidas por vientos e inundaciones, este producto ha marcado la diferencia entre Interactuar y otras IF que en la zona atienden a productores de plátano.

### **Levantamiento de la información**

La información cuantitativa del agronegocio fue entregada por Banacol, la información cualitativa se recolectaba durante la entrevista con el productor en las brigadas de crédito o en la oficina.

### **Control de inversión**

Interactuar no hace control de inversión. Banacol –Corbanacol es quien realiza las visitas y el control de inversión– hace visitas aleatorias posteriores al desembolso del crédito. Se ha encontrado que todos han invertido el dinero del crédito en la construcción de infraestructura.

### **Créditos en riesgo**

Hay cuatro productores que salieron de Banacol: dos han seguido pagando sus créditos y dos están en mora.

## **Procesos en la implementación de la metodología FCV**

<b>Proceso</b>	<b>Responsable</b>
<b>Entrega de información cuantitativa de los productores de plátano</b>	Banacol
<b>Convocatoria a brigadas de crédito</b>	Banacol
<b>Levantamiento de información cualitativa</b>	Interactuar
<b>Consulta en centrales de información</b>	Interactuar
<b>Desembolso de crédito</b>	Interactuar
<b>Entrega de relación de créditos desembolsados</b>	Interactuar
<b>Retención de cuotas en la liquidación de las exportaciones</b>	Banacol
<b>Transferencia electrónica y relación de clientes con prevención</b>	Banacol

## Casos de éxito

### **Edilma Espitia-Finca Villa Edilma**

La señora Edilma Espitia es oriunda de Córdoba. Sus padres la llevaron a vivir a San Juan de Urabá a los 8 años, a finales de los 80 llegó a Apartadó ya casada y con cinco hijos. Su padre fue operario en Banacol, por lo tanto recibió apoyo para el establecimiento del cultivo de plátano.

Hoy, la señora Edilma tiene 2,8 Ha en banano (no tiene título del terreno), vive sola y tiene un empleado que la apoya en las labores culturales del cultivo. Con el crédito de Interactuar construyó el tanque de beneficio (incluye piso, tanque y techo) y compró la empacadora. Ella se enteró de la oferta por medio del programa “Despertar Platanero”.

Al momento del crédito la señora Edilma ya contaba con la unidad sanitaria, que había recibido como donación de la cooperación holandesa. De igual manera recibió un cable vía de un proyecto operado por ACIDI VOCA, el cual fue gestionado por la Fundación Corbanacol. La señora Edilma tiene cuenta de ahorros en Bancolombia, ahí recibe el pago de su plátano. Sin embargo, nunca ha recibido crédito de esa entidad. Por su experiencia considera que Interactuar es una mejor opción para su crédito, pues el trámite es fácil, las respuestas son ágiles, cuenta con el seguro de vientos y está consciente de la cercanía de sus funcionarios.

Ella se queda con Interactuar, como lo hace con Banacol y con su plátano, porque a pesar de los momentos de adversidad, ha vivido y ha crecido con ellos.

#### **Nota:**

Posterior a la adecuación de los espacios, Banacol radica la solicitud de inscripción ante el ICA, ellos visitan y actualizan el registro, el plazo final para la inscripción de los predios es el 21 de enero de 2019.

### **Dónide Espitia**

El señor Dónide Espitia es oriundo de San Juan de Urabá y vive en la zona hace alrededor de 30 años. Está con Banacol porque le ha apoyado en su proceso de crecimiento y, aunque los ingresos fluctúan de acuerdo al precio del dólar, se siente un agroempresario con estabilidad económica.

Tiene 2,38 Ha cultivadas en plátano con una productividad que oscila entre 11 a 27 cajas por Ha cada semana. Él afirma que no cambia su cultivo y que su secreto para tener una de las mejores productividades de la zona es el cuidado con fertilización completa y oportuna, y mantenimiento de los canales de drenaje.

Él debía adecuar su bodega de insumos y el tanque de lavado para cumplir con la resolución del ICA. Si bien Banacol le prestaba hasta COP \$2,6 millones, este monto no le alcanzaba

para su construcción. Así, solicitó el crédito en BAC, pero le fue negado por un reporte del sector real.

Por medio del programa radial “Despertar Platanero” se enteró del convenio con Interactuar y tras presentar el paz y salvo de la obligación por la cual estaba reportado, la corporación le otorgó un crédito por COP \$5,2 millones. El pago de este crédito es en cuotas semanales de COP \$70.000 por medio de descuento de Banacol.

Se siente muy satisfecho con su crédito porque con las mejoras que hizo garantiza la exportación de su plátano, valoriza la finca y, aunque no considera el campo como una opción de vida para sus hijos, está seguro de que su tierra les garantizará el futuro

## Bibliografía

1. La gran Enciclopedia de Economía. <http://www.economia48.com/spa/d/fob/fob.htm>.
2. Marulanda consultores. Assessment of Rural and Agricultural Finance and Financial Services in Colombia. 2014:80.  
[https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/ATTACHMENT\\_6.a\\_ASSESSMENT\\_OF\\_RURAL\\_AND\\_AGRICULTURAL\\_FINANCIAL\\_SERVICES\\_IN\\_COLOMBIA.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/ATTACHMENT_6.a_ASSESSMENT_OF_RURAL_AND_AGRICULTURAL_FINANCIAL_SERVICES_IN_COLOMBIA.pdf).
3. Instituto Colombiano Agropecuario ICA. Resolución 00000448 20 de enero de 2016. 2016. <https://www.ica.gov.co/getattachment/d2dea6cc-b4b0-4e76-85b3-614da4761fe4/2016R448.aspx>.
4. Banacol. Banacol. 2018. <http://www.banacol.com/>.
5. Interactuar. Corporación Interactuar. 2018. <http://www.interactuar.org.co/es>.
6. Chemonisc International. Manual genérico de políticas y procedimientos para llevar servicios financieros a las cadenas de valor.