



SEGMENTACIÓN DE FOCOS UCAR

Mayo 2016

INTRODUCCIÓN

La UCAR tiene 91 FOCOs en ejecución por casi \$21.000.000 (USD 1.448.000).

El Sector de Finanzas Rurales (SFR) trabaja en el acompañamiento técnico de estos FOCOs, su monitoreo y evaluación de desempeño. Lo hace mediante el desarrollo de guías metodológicas, capacitaciones, y el trabajo diario de técnicos regionales, todo en articulación con las UECs de los programas, las Unidades de Ejecución Provincial, y los dirigentes de las propias organizaciones.

En virtud de este trabajo conjunto se elaboran informes cuatrimestrales de desempeño de los FOCOs. Los mismos son puestos a disposición de las autoridades de la UCAR, el FIDA y las propias UPEs para su conocimiento y la toma de decisiones que puedan mejorar la gestión.

En forma paralela el Sector de Finanzas Rurales preside la Mesa Nacional de Finanzas Rurales Inclusivas, en la que participan 4 Ministerios (Economía y Finanzas Públicas, Agricultura, Desarrollo Social y Trabajo) y el Banco Nación (en total, 7 organismos). En este marco se promueve la sinergia y el trabajo articulado entre las instituciones públicas que impulsan el desarrollo de las microfinanzas y el acceso al financiamiento de los pequeños productores rurales. Los actores de la Mesa, en conjunto, movilizan más de \$1.000 millones en créditos y apoyos directos a la producción y el consumo de emprendedores rurales y urbanos.

Este trinomio compuesto por la asistencia técnica permanente, la recopilación de información para la toma de decisiones (que permite hacer correcciones y mejoras continuas) y la búsqueda de nuevos fondeos para las organizaciones de productores apoyadas por la UCAR constituyen la estrategia de fortalecimiento propuesto por el Sector de Finanzas Rurales para el desarrollo de un sector financiero alternativo al tradicional en el ámbito rural, basado en organizaciones de productores.

En tal sentido, y siguiendo las recomendaciones del FIDA es que el Sector se ha propuesto ahora el desarrollo de un instrumento operativo para la segmentación de los FOCOs en ejecución. Puntualmente, el FIDA sugiere, en su último informe de Mayo de 2015, que *“... sería recomendable profundizar la segmentación de los FOCOs vigentes del PRODEAR y PRODERI, diferenciando por tipo de organización, antigüedad, indicadores financieros (crédito promedio, mora, interés), destino del fondo rotatorio, actividad de los socios, que permita contar con mayor análisis y lograr diferenciar los tipos de FOCO vigentes (si es que hubiera diferencias entre los FOCOs por estadio evolutivo o condición)”*.

Entendemos que esta segmentación nos permitirá mejorar nuestra focalización, y diseñar instrumentos de asistencia técnica y capacitación acordes al estadio en el que se encuentra cada FOCO y la respectiva organización.

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

En ese sentido, se ha trabajado en un instrumento de segmentación que comprende tres dimensiones diferentes de análisis, ya que se considera que el estadio evolutivo del FOCO no puede diagnosticarse sólo mirando indicadores financieros o aspectos organizacionales.

En función de ello, y en un esfuerzo por simplificar el análisis a realizar en cada organización, se propone la utilización de la siguiente planilla adjunta que contiene sólo tres dimensiones, con 19 variables distintas que intenta sintetizar:

- a) el grado de Fortalecimiento de la organización para la ejecución del FOCO,
- b) la metodología aplicada y la administración que se tiene del FOCO, y
- c) el desempeño financiero propiamente dicho, logrado por el FOCO.

Así, en la primera dimensión, de [Fortalecimiento de la Organización para la gestión del Fondo Rotatorio](#), nos preguntamos por:

El grado de preparación de la organización para gestionar el fondo rotatorio; si el fondo se adapta o no a la realidad de la organización y su actividad productiva, que tan comprometida está la organización con el funcionamiento del fondo, si ésta ha atravesado o no crisis y como ha quedado su organización a posteriori, las prácticas habituales de la organización en cuanto a la toma de decisiones basadas en la información que la misma genera, las necesidades de refondeo y la búsqueda activa de nuevos fondos para ello, y un indicador de éxito del FOCO que se pregunta por la incorporación de nuevos socios al FOCO.

La segunda dimensión, de [Metodología y Administración del Fondo](#), contiene indicadores que indagan sobre:

La metodología del ciclo de crédito aplicada por la organización y su grado de registro, la cantidad de personas involucradas activamente en la gestión del FOCO, si tienen personas asignadas a tareas administrativas del mismo o no, la existencia de registros, el tipo de soporte de los mismos, su actualización y la existencia o no de cuentas bancarias de uso exclusivo del FOCO o no.

Finalmente, la tercera dimensión del instrumento, de [Desempeño del Fondo](#), contiene tres Indicadores Financieros del FOCO: capitalización, rotación y mora, y uno de cobertura del fondo en relación a la cantidad de miembros de la organización que accedieron a un crédito.

La suma de las ponderaciones de las variables que conforman las tres dimensiones arroja un valor total de 93 puntos. En base a dicho puntaje se estableció la siguiente categorización:

- Aquellos FOCOs que aún no cuentan con indicadores dado que aún no han cumplido sus primeros 6 meses de ejecución y por ende no han presentado Informes de Desempeño y Evaluación, son considerados **INICIALES**.
- Aquellos FOCOs donde el puntaje total arroja un valor menor a 49 puntos, son considerados **INCIPIENTES**. Dicho estadío corresponde a un FOCO que obtiene, en promedio, menos de la mitad del puntaje intermedio¹.
- Los FOCOs que se encuentran en un estadío intermedio, y obtienen un puntaje global entre 49 y 68 puntos, son denominados **MEDIOS**. Son aquellos que obtienen un puntaje equivalente a $\frac{3}{4}$ del máximo posible, en promedio.
- Denominamos FOCOs **AVANZADOS** a aquellos que obtienen más de 68 puntos en la segmentación, sumando más del 70% del puntaje total. Estos corresponden a los estadíos más evolucionados en el uso de la herramienta.

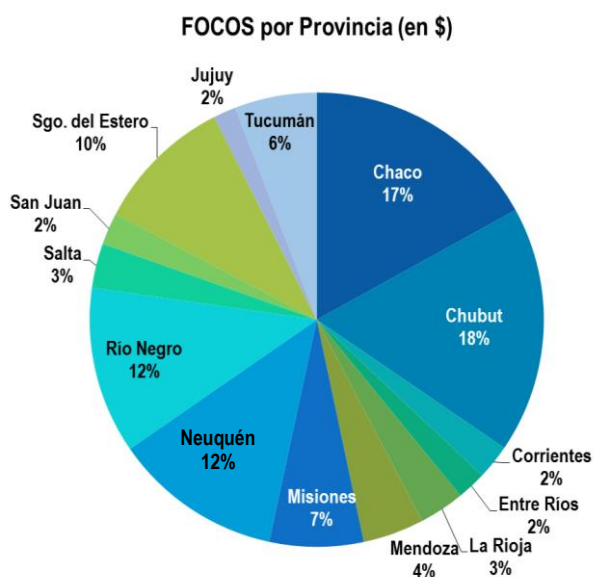
RESULTADOS

1. Universo

La UCAR tiene 91 FOCOs en ejecución, más 28 próximos al desembolso, por un total de casi \$28.000.000. De los 91 desembolsados 3 corresponden a refondeos, por lo que a fines de la segmentación, las organizaciones financiadas son 88. El tamaño promedio de los FOCOs en ejecución es de \$225.000 y atienden en promedio a 27 productores cada uno. Esto significa que el crédito promedio ronda los \$8.370. Las principales actividades financiadas son la ganadera (51% de los FOCOs) y la hortícola (13%). Le siguen la apícola (11%) y la agrícola (5%).

Respecto a la distribución por Programa, el Sector trabaja actualmente con 26 FOCOs PRODERPA y 25 Post Emergencia en la región Patagonia, más los 39 con los que finalizó PRODEAR en su zona de influencia. Además PRODERI cuenta con 29 FOCOs, 10 ejecutados y 19 en proceso de aprobación (o próximos al desembolso).

En relación a la distribución por provincias, los Fondos se concentran principalmente en Chaco, Chubut,



¹ Debido a que se consideran variables dicotómicas y no dicotómicas, el puntaje medio no da exactamente la mitad de 93.

Neuquén y Río Negro, que representan el 59% del monto total de FOCOs en ejecución.

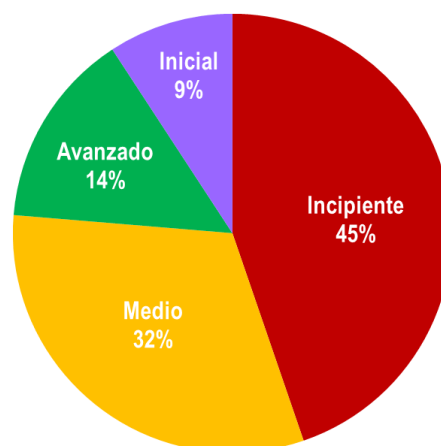
Del universo total de 88 organizaciones con FOCOs en ejecución, se ha segmentado efectivamente el 88% (76 organizaciones). En las restantes 12 organizaciones, que representan aproximadamente \$2.000.000 y son FOCOs otorgados en el marco de PRODEAR en Santiago del Estero y Chaco, no pudo realizarse por diversos motivos que incluyen: el quebranto del fondo por cuestiones puntuales de índole productiva o climática, la imposibilidad de establecer contacto directo con referentes de la organización o la falta de interés de la misma respecto a la asistencia técnica brindada por el SFR.

2. Categorización

La segmentación realizada sobre las 76 organizaciones ejecutoras de FOCOs ha arrojado los siguientes resultados:

- Un 9% de los FOCOs son **INICIALES**, habiendo comenzado su ejecución hace 6 meses o menos. Dicha categoría incluye 7 fondos correspondientes al programa Post-Emergencia, ubicados principalmente en Neuquén (5 FOCOS), más uno de Chubut y uno de Río Negro. La suma de sus montos totales asciende a \$1.844.000.
- La mayor categoría es **INCIPIENTES**, que representa el 45% del total segmentado y \$7.000.000 del total. Esta categoría incluye diversos escenarios de todas las provincias que están ejecutando la herramienta, excepto Jujuy. Es importante remarcar que la mayoría de estos FOCOs (20 de los 34 que conforman este estrato) corresponden a proyectos PRODERPA y PRODEAR con desembolsos que datan de 2012 y 2013, cuando aún no se encontraba desarrollada la metodología de seguimiento y evaluación de FOCOs, ni se contaba con técnicos territoriales para realizar visitas de asistencia a estas organizaciones. De cualquier manera se ha continuado el trabajo con estos FOCOs, que en su mayoría siguen remitiendo informes de manera periódica. Los restantes fondos presentes en esta categoría incluyen además proyectos PRODERI y Post-Emergencia, correspondientes a desembolsos a fines de 2014 y durante 2015. La mayoría de estas organizaciones califican como incipientes porque aún están atravesando procesos de aprendizaje sobre metodología de crédito y la misma no está completamente internalizada por la organización. De cualquier manera

FOCOs segmentados según categorías



la mayoría ya ha remitido Informes de Desempeño, con desempeños variables pero en general con una rotación aceptable (en general están atravesando el primer ciclo de crédito) y sin situaciones de mora, salvo un caso puntual de contingencias climáticas.

- La categoría **MEDIO** incluye 24 FOCOs por casi \$6.000.000, abarcando todas las provincias y todos los programas. Aquí pueden distinguirse dos situaciones: organizaciones con índices regulares, especialmente en los indicadores de Fortalecimiento, y casos con muy buenos Indicadores de Desempeño, pero con algunas falencias en los aspectos metodológicos. En esta última subcategoría se incluyen aquellos casos a los que les falta muy poco puntaje para considerarse avanzadas, lo que habla de organizaciones que han logrado hacer funcionar su fondo rotatorio, a pesar de no cumplir con todas las exigencias y/o formalidades respecto al ciclo de crédito y que creemos podrían mejorar sustancialmente la operatoria con asistencia técnica específica.
- Por último encontramos a los 11 FOCOs que entran en la categoría **AVANZADOS**, también con presencia de todos los programas, y correspondientes a organizaciones de las provincias de Chaco (1), Chubut (4), Corrientes (1), Jujuy (2), Misiones (1), Salta (1) y Río Negro (1). En total estos FOCOs representan \$3.310.000, con una diferencia marcada entre los desembolsos hasta 2014 (con un monto promedio de \$174.000) y los correspondientes al 2015 (con un monto promedio de más del doble, \$372.000). Esto se debe al aumento de escala en los últimos proyectos, dado que si bien el número de beneficiarios se encuadra dentro del promedio, los montos individuales de crédito son más elevados. De cualquier manera, es igualmente destacable el caso de organizaciones que están administrando la herramienta desde 2011, con montos significativamente menores, y han logrado mantenerla y hacerla aumentar considerablemente, con casos de capitalizaciones mayores al 30%. Salvo un caso concreto de eventualidades climáticas, ningún FOCO avanzado presenta mora, y el promedio de rotación es de 2 ciclos de crédito.

Haremos una mención aparte de estos FOCOs AVANZADOS a fines de ofrecer más información para facilitar la detección de factores de éxito.

En primer lugar, nos parece interesante destacar que, tal vez con la excepción de Chubut², estos casos se encuentran dispersos en distintas provincias y programas, lo cual indicaría que las características de las organizaciones son más determinantes del éxito que las características de la UPEs o de los programas (exclusivamente respecto al instrumento FOCO).

² Como se señaló, 4 de los 11 FOCOs avanzados se encuentran en esta provincia que presenta la particularidad de haber tenido continuidad en los equipos de trabajo en los dos programas que implementaron esta herramienta, PRODERPA y Post Emergencia.

En segunda instancia se advierte que estos FOCOs son administrados por organizaciones de productores con muchos años de experiencia en el trabajo conjunto, más allá de haberse conformado formalmente hace unos pocos años. Asimismo se observa que involucran producciones regionales definidas con relativamente buena salida al mercado por tratarse de productos “típicos” (lana ovina, fibra de llama, frutas finas, mandioca, pimentón).

En el caso de los FOCOs con mayor antigüedad, su principal fortaleza reside en mantenerse como una fuente de financiamiento en el territorio para el desarrollo de actividades productivas específicas y permitir así la realización de tareas conjuntas que hacen sostenible a la actividad rural y evitan el abandono del territorio.

En otros casos, si bien los fondos son de reciente implementación, generan una interesante expectativa dado que han incorporado las metodologías implícitas en la ejecución de un Fondo Rotatorio como son la discusión del reglamento, la conformación de un comité de gestión, la discusión sobre los mejores usos de los recursos, el proceso de entrega de los créditos o el sistema de registros.

Los casos con más experiencia, como son los que financian el proceso de producción, acopio, transformación y venta de lana o fibra (cuatro de los once FOCOs avanzados), han logrado constituirse como una fuente estable de financiamiento en zonas marginales, permitiendo llevar adelante una producción fundamental para las zonas donde se encuentran, vinculando a los productores y mejorando sustancialmente las condiciones de venta. En estos casos el origen del FOCO ha sido la necesidad de trabajar en forma asociativa para reducir costos en las compras de los insumos y mejorar los precios de venta con la venta conjunta y el agregado de valor a través de procesos como la clasificación y el acondicionamiento.

Los FOCOs con mayor capitalización son los que realizan esta operatoria de venta conjunta y compra de insumos (Coop. De Vuelta al Campo en Chubut, Coop. Peñi Papuche en Río Negro y Coop. Apícola UNPEPROCH en Chaco). A su vez, en varios casos además de financiar los insumos adecuados para una buena producción, la entrega de los mismos es acompañada con asesoramiento técnico para mejorar tanto la cantidad como la calidad del producto. Del mismo modo, la venta conjunta disminuye el riesgo crediticio y la devolución a valor producto evita -hasta cierto punto- la descapitalización.

Otras características comunes de los FOCOs avanzados son: contar con experiencia previa en el manejo de fondos de crédito, participar en mesas locales de desarrollo y otras iniciativas similares, realización de reuniones semanales y funcionamiento democrático.

Respecto al FOCO, se destaca que los casos avanzados han generado un buen reglamento, mantienen reuniones periódicas sobre el uso del fondo, han sumado nuevos socios a la operatoria y, en varios casos, han recibido nuevos fondeos. Han

incorporado la metodología de crédito y llevan registros al día. Vinculado a ello se observa que en general, han mantenido el valor del fondo, no tienen mora y llevan registros ordenados.

Por último, nos parece importante señalar que estos FOCOs han contado y cuentan con acompañamiento técnico de diversos organismos, así como del Sector de Finanzas Rurales. Asimismo, el 50% de los FOCOs llevan los registros con el sistema diseñado desde la UCAR.

3. Estrategias

A partir de los resultados de la presente segmentación se ha procedido a establecer, para cada categoría descripta, una estrategia de abordaje. La misma se basa en las fortalezas y debilidades relevadas en cada categoría, en el trabajo que se viene realizando con cada uno de ellas, y con los objetivos que se tienen acerca de la finalidad de la herramienta desde el Sector de Finanzas Rurales. Los lineamientos de trabajo con cada categoría se incluyen a continuación:

- Respecto a los FOCOs en categoría **INICIAL**, todos ya han recibido al menos una visita de seguimiento por parte de técnicos del SFR. Dichas visitas se centraron en definir y ajustar cuestiones operativas del reglamento, interiorizarse en la metodología de registro y establecer calendarios anuales de trabajo para delimitar los períodos de convocatoria, otorgamiento y devolución. Se establecerá un esquema de trabajo que continúe periódicamente con estas visitas, principalmente hasta que entreguen su primer Informe de Desempeño, para asegurar el mejor comienzo de funcionamiento posible de la herramienta y ajustar cuestiones que puedan no haberse establecido durante la formulación y puesta en marcha del proyecto.
- Con aquellos FOCOs que integran la categoría **INCIPIENTES** se diferenciarán las estrategias:
 - o Con aquellos FOCOs que integran esta categoría por tener poca experiencia con metodologías de crédito o porque corresponden a desembolsos recientes, se reforzará la estrategia que ya se viene llevando adelante, similar a la de la categoría inicial, pero haciendo más énfasis en apropiación e internalización de la herramienta y comunicación de los resultados obtenidos en la primer ronda de crédito. La intención es que al menos una parte de estos FOCOs -sobre todo aquellos administrados por organizaciones maduras con buenos proyectos asociativos- puedan a través de la asistencia técnica avanzar hacia la siguiente categoría.
 - o Con los FOCOs que cuentan con varios años de trayectoria y por diversos motivos no han logrado afianzar el fondo rotatorio se continuará con la

asistencia técnica sólo en los casos en que se perciba un real interés por parte de la organización y su compromiso para mejorar el uso de la herramienta, ya que consideramos que actualmente no existe el potencial para desarrollar una estrategia de crecimiento ni las condiciones mínimas para el adecuado funcionamiento de una operatoria de crédito.

Creemos importante destacar que la formulación de estos fondos se realizó cuando aún estaba en desarrollo la metodología de seguimiento y registro sistematizado de la herramienta, por lo que no contaron con asistencia desde el Sector. Dado que consideramos que esta herramienta depende en gran medida del trabajo previo con la organización para la concientización y capacitación acerca de sistemas de crédito, es entendible que al no haber contado con el apoyo suficiente durante su formulación y primeros ciclos de crédito, estos fondos no hayan prosperado.

- Con los FOCOs **MEDIOS** la estrategia también se separa:
 - o Con aquellos que están teniendo problemas para consolidarse se analizarán las causas, caso por caso, para reforzar las dimensiones más endebles con cada organización. La principal debilidad en estos casos está en la dimensión Fortalecimiento, que responde a las características propias de cada organización y, muchas veces, por la configuración dada por el territorio donde se encuentra. Aquí la estrategia se centrará en que estos FOCOs al menos mantengan su capital y mejoren su operatoria, en la medida de lo posible, a través de visitas y talleres con los referentes y productores, pero somos conscientes que, en este momento, una estrategia que apunte al crecimiento difícilmente será fructífera en estos casos.
 - o Las organizaciones que están más cerca de ser avanzadas, como ya se mencionó, presentan buenos Indicadores de Desempeño y algunas falencias en las otras dimensiones. Con estas organizaciones la estrategia es clara: es necesario reforzar ciertas cuestiones organizacionales y que hacen a la metodología de crédito, pero en general la operatoria es sólida y sostenible en el tiempo, por lo que una vez mejorados estos aspectos se trabajará en alternativas para su crecimiento.
- Con los FOCOs **AVANZADOS** la estrategia de trabajo a seguir contempla los siguientes ejes:
 - o Se relevarán en cada caso las necesidades de financiamiento y refondeo, para cuantificar la demanda de cada FOCO. Desde el Sector creemos particularmente que escalar los fondos, como se vio en los últimos

FOCOs otorgados durante 2015, hace en parte al éxito de la herramienta, si se le otorga a una organización fuerte y con una administración sólida. Dado además que el refondeo es el paso siguiente lógico, debido a la evolución de los proyectos productivos y por su importante aporte a la sostenibilidad del fondo (al permitir, por ejemplo, alivianar la carga de los gastos administrativos), la adecuada cuantificación de sus necesidades de financiamiento y el contacto con otras instituciones de crédito es crucial en esta etapa para estas organizaciones.

- En línea con lo anterior, se trabajará desde el SFR en vincular a estas organizaciones con posibles fuentes de financiamiento extra-UCAR. Como ejemplo, se invitará a los referentes de cada organización a las segundas Jornadas de Finanzas Rurales Inclusivas, organizadas por el SFR, donde se encontrarán presentes diversas instituciones y organismos públicos con los cuales se les facilitará la articulación. Asimismo, se considerará a estas organizaciones en las nuevas iniciativas de financiamiento de la UCAR (como el PROCANOR), alentando que estas organizaciones puedan acceder a financiamiento a través de nuevas herramientas como los fondos de garantías, incluidos en el mencionado programa.
- Se sistematizará el registro de sus operaciones de crédito, a través de un programa informático de registro para fondos rotatorios basado en la metodología desarrollada por el Sector. Actualmente este programa está finalizando su etapa de pruebas, por lo que se espera poder comenzar a capacitar a las organizaciones en su utilización a partir del segundo semestre de 2016. Esto permitirá al SFR al mismo tiempo mejorar el seguimiento y la asistencia y a la organización contar con registros sistematizados y de fácil disponibilidad (digital) para acceder a nuevas fuentes de financiamiento.
- Se trabajará según la demanda de estas organizaciones en capacitaciones sobre cuestiones puntuales que hagan a mejorar su estrategia de financiamiento.

CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo y el relevamiento que lo respalda aportan datos significativos sobre la evolución de los FOCOs y permite hacer una evaluación de mediano plazo sobre el desenvolvimiento de la herramienta.

Del mismo surge como principal resultado la reafirmación de la utilidad de la herramienta y de la valoración dada por las organizaciones hacia la misma. El hecho de que FOCOs otorgados durante 2012 hayan subsistido sin asistencia técnica sólo por la decisión de los productores habla de la utilidad que tiene para los productores contar con una herramienta financiera disponible desde sus organizaciones, de fácil acceso y sobre la cual puedan tener un rol decisivo.

Asimismo, es destacable el papel que tiene la realización de registros completos, dada en el marco de una organización sólida y llevada adelante por una administración transparente y confiable, en la probabilidad de éxito del proyecto.

Desde el Sector de Finanzas Rurales, y luego de haber mantenido rondas de debate con diversos organismos especializados en la materia, así como instituciones financieras e incluso académicas, consideramos que la estrategia de SOSTENIBILIDAD de los FOCOs UCAR debe abordar dos ejes. Por un lado, un eje de CRECIMIENTO, aumentar la escala de la operatoria, incorporando recursos financieros y técnicos a los fondos que funcionan y tienen potencial de crecimiento. Por otro lado, sostener y asistir a los FOCOs con un desarrollo menor, pero con interés y perspectivas de manejar un instrumento crediticio, para que mejoren sus capacidades de gestión de proyectos y administración de recursos comunes (eje de ASISTENCIA).

En base a la segmentación realizada podemos focalizar en la estrategia específica a seguir con cada categoría:

- Con las INCIPIENTES, se trabajará en reforzar las características más débiles para que mantengan mínimamente el valor nominal de sus fondos. En este contexto reafirmamos que el FOCO es una herramienta que no funciona por sí mismo; si no está respaldado por un proyecto consolidado, productivamente viable y financieramente rentable, el fondo, aislado, no prospera. Se evidencia que aquellas organizaciones que no contaron con una buena formulación inicial, en general no han logrado mantener sus FOCOs, por lo que se discontinuará la asistencia técnica desde el SFR.
- A los MEDIOS se buscará afianzarlos y consolidarlos, trabajando con las organizaciones para que mejoren sus indicadores y metodologías de crédito, según sea necesario.
- Con las AVANZADAS la estrategia se centrará en la articulación con otras instituciones para escalar sus operatorias a través del refondeo.