

Fondo de garantías Margarita

Construyendo un mecanismo de financiamiento mixto para pequeños productores de leche en México

Para millones de pequeños productores alrededor del mundo, la falta de acceso a financiamiento representa un obstáculo importante para participar en cadenas de suministro formales e invertir en prácticas regenerativas. Ese era el caso de muchos de los productores de leche en los estados de Jalisco, Aguascalientes y Zacatecas, México, con consecuencias negativas para la rentabilidad y resiliencia de sus actividades.

Para enfrentar este reto, el programa Margarita—una alianza público-privada creada con el objetivo de integrar más de 900 pequeños productores de leche a una cadena de suministro incluyente y estable— precisó el diseño e implementación de una solución innovadora e integral. El mecanismo de acceso a financiamiento Margarita, conocido como ROSCA, acompaña a los productores en la preparación y evaluación de créditos y subsidios gubernamentales. A su vez permite que los productores accedan a créditos con tasas de interés y plazos de pago accesibles, ayuda a los productores a crear un historial crediticio, y reduce el riesgo para las instituciones financieras, además de gestionar alianzas con entidades gubernamentales y privadas. Durante 10 años, una inversión de 1 millón de dólares (aproximadamente 20 millones de pesos al tipo de cambio actual) en el mecanismo ROSCA, ha logrado movilizar cerca de 150 millones de pesos en créditos para productores y productoras de leche.

RETOS EN EL DESARROLLO DE CADENAS DE SUMINISTRO INCLUSIVAS

México ha sido por muchos años el país importador de leche descremada en polvo más grande del mundo, con un 30% de su consumo nacional siendo importado cada año. Alrededor de 134,000 productores de leche locales proveen el 70% restante, siendo las granjas familiares lecheras o de doble propósito (menos de 50 vacas) las que originan la mayor parte de la producción local (49%). Por ejemplo, en el estado de Jalisco, donde se encuentran 18,000 productores de lácteos vinculados al programa Margarita, se produce el 21% de leche a nivel nacional. Estos productores, en gran parte agricultores a escala



Abel Gómez se incorporó a Margarita en 2012. Desde 2016 ha usado 15 veces el mecanismo de garantías Margarita para adquirir crédito. Abel compra maíz ensilado para sus vacas, compró un tractor y paneles solares para su establo. Durante el tiempo que ha estado en Margarita Abel aumentó de 14 a 35 las vacas en producción y su productividad ha crecido impresionantemente de 15 a 21 litros de leche por vaca por día. La leche fresca que produce Abel tiene una calidad comparable con la de grandes productores, 3.3 g/kg en grasa y 3.2 g/kg en proteína.

“Va uno pagando el crédito y va pagando intereses, todo junto, y no se te hace nada pesado. Para juntar el dinero uno solo no se puede, sería imposible comprar todo el alimento”.

familiar, tienen acceso limitado a los mercados formales de leche, se enfrentan a relaciones de venta inestables con intermediarios, precios de leche altamente volátiles y tienen muy poco capital disponible para hacer inversiones en activos o capital de trabajo.

En este contexto y durante el 2010 nace el Proyecto Margarita, una iniciativa de Danone para establecer una cadena de abastecimiento de leche inclusiva, sustentable, que hoy beneficia a pequeños productores de los estados

de Jalisco, Aguascalientes y Zacatecas.

Esta excepcional alianza público-privada se formó con la voluntad de colaborar en procesos de desarrollo económico y agropecuario de largo plazo. Danone de México, TechnoServe, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), Madero equipos de ordeño, Posta el 4 y la Unión Ganadera Regional de Jalisco (UGRJ) con el soporte de capital filantrópico de Fonds Danone pour L'Ecosysteme diseñaron y han implementado desde entonces el proyecto Margarita. El proyecto ha integrado a más de 900 pequeños productores y productoras de leche a una cadena de suministro incluyente y estable. A través de los años, a esta alianza se han sumado instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID a través de BIDLab), Plataforma Nuup, Caja SMG, el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES, antes FONAES) y la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Jalisco (SADER Jalisco).

Con la integración de pequeños productores a una cadena de suministro formal, se enfrentan grandes retos como los altos costos de logística y transporte a raíz del limitado volumen y dispersión geográfica de los establos. Así como también el mantenimiento de la cadena de frío para cumplir con estándares de sanidad e inocuidad de alimentos que se ve amenazado por la falta de tanques de enfriamiento. La baja calidad de la leche debido a la escasa implementación de buenas prácticas productivas y el poco acceso a alimentación de calidad para el ganado lechero, suman dificultades adicionales para producción y procesamiento del producto.

LA EXCLUSIÓN FINANCIERA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES

La exclusión financiera del sector agropecuario está muy marcada, especialmente en unidades económicas de

producción primaria. De acuerdo con datos del Banco de México mencionados en el programa institucional de FIRA "... el crédito al sector (primario) representa únicamente el 2.5% del financiamiento total de la banca comercial al sector privado no financiero. En contraste, el financiamiento al sector industrial y al sector de servicios representan el 25.7% y 31.9%, respectivamente (el resto del financiamiento corresponde a hogares)".

El proyecto Margarita ha contribuido a disminuir esta brecha de financiamiento al:

1. Asegurar que la productividad y los ingresos de los productores crezcan a un nivel que les permita la reinversión en activos y la consolidación de flujos de financiamiento para capital de trabajo, especialmente alimento suficiente para el ganado durante todo el ciclo productivo.
2. Crear un mecanismo financiero que reduzca el riesgo para los prestamistas, trabajando hombro a hombro con los oficiales de crédito y las sucursales regionales.
3. Brindar el apoyo de un equipo en campo que acompaña a cada productor en la creación de expedientes crediticios y a lo largo de todo el proceso de gestión de crédito y garantía Margarita.

EL MECANISMO DE FINANCIAMIENTO MARGARITA

A través de acuerdos con proveedores de equipos, que otorgaban facilidades de pago a plazos a los productores Margarita, entre 2011 y 2013 el proyecto brindó soporte principalmente para la compra de tanques de enfriamiento y ordeñadoras, ambos activos fundamentales para viabilizar el suministro de leche a Danone. En 2013, con una donación de Fonds Danone pour L'Ecosysteme, el liderazgo del área de compras de leche de Danone, la asesoría financiera de Cosme Almada, la asesoría

El Modelo ROSCA



estratégica del Dr. José Luis Dávalos de la Universidad Nacional Autónoma de México y el soporte técnico de TechnoServe, se estableció un fideicomiso de garantías para contribuir a que los pequeños productores Margarita pudieran invertir en activos o capital de trabajo en sus establos. El fondo se estableció en un fideicomiso mexicano que otorga garantías a productores interesados en adquirir crédito, con un órgano de gobernanza multisectorial que incluye a Danone de México, TechnoServe y la UNAM.

Las garantías son de libre acceso para todos los productores del proyecto Margarita que aprueben una evaluación financiera del negocio de leche. En algunos casos, las finanzas del productor no son suficientemente sanas para que se otorgue una garantía, sin embargo, reciben el beneficio del mecanismo de cobranza, es decir, la retención de pago.

BENEFICIOS DEL MECANISMO DE FINANCIAMIENTO MARGARITA

Entre los beneficios que ofrece el mecanismo de garantías financieras para productores del sector lechero se incluye una baja tasa de interés anual promedio entre 10% y 12% que en algunos casos ha alcanzado hasta un 6.5% anual, muy competitiva en comparación con tasas de alrededor del 20% en el mercado financiero nacional para el sector agropecuario primario. Otro beneficio son los plazos de pago de crédito que van desde un año para capital de trabajo (alimentación de ganado) hasta cinco años en compra de activos.

Asimismo Margarita desarrolló un mecanismo de cobranza de créditos que brinda gran soporte a las instituciones financieras participantes y a los productores: la UGRJ (responsable administrativo) descuenta semanalmente de la liquidación por venta de leche a cada productor con crédito vigente un monto pre-acordado. Los pagos de crédito semanales y automáticamente descontados del



Lilia García es una productora que ingresó a Margarita en 2014. Desde entonces ha utilizado 15 veces la garantía del programa para adquirir crédito en condiciones benéficas. Lilia ha utilizado el crédito para activos y capital de trabajo. Así adquirió vaquillas, un tractor, instaló una techumbre para las vacas y un pasillo alimentador. Todos los años Lilia compra maíz ensilado para alimentación de sus animales, uno de los mejores alimentos que puede tener el ganado lechero. Entre 2014 y 2022 Lilia aumentó de 40 a 88 sus vacas en producción; su productividad creció de 21 a 29 litros de leche por vaca por día; la calidad de su leche en grasa y proteína es sustancialmente mayor que al ingresar al programa.

“Parte de mi crecimiento ha sido por el crédito, como dice el dicho, “El que nada debe, nada tiene.” Nos sirve mucho la garantía porque muchas no tenemos para el proyecto y menos para poner la garantía, además en ningún otro lado te van a dar la tasa de interés que te dan aquí”

Elementos del modelo Margarita



pago por venta de leche mejoran sustancialmente la probabilidad de pago y facilitan al productor cumplir con sus obligaciones. Como resultado, la moratoria de los créditos obtenidos con garantía y retención de pago Margarita es excepcionalmente baja: únicamente 3 de 828 créditos han sido catalogados en impago. Es por eso que el mecanismo financiero, el canal comercial y el acompañamiento en campo han logrado alinear los beneficios para productores, intermediarios financieros y la empresa tractora.

Además de la adopción de buenas prácticas productivas, la vinculación al proyecto Margarita ha llevado a los productores a operar de manera formal en términos legales, fiscales, contables, y obtener el debido registro ante las asociaciones ganaderas e instituciones gubernamentales, lo que no solo les ha permitido tener acceso a financiamiento privado sino también a programas de fondos públicos para la actividad agropecuaria. Finalmente, los productores Margarita han accedido al sistema financiero formal y construyen un historial crediticio que abre sus posibilidades de financiamiento futuro dentro y fuera de la actividad lechera.

IMPACTO

A lo largo de diez años de operación, el fondo de garantías ha tenido un impacto muy positivo y significativo al **movilizar cerca de 150 millones de pesos en créditos, lo que representa una relación de 7.5 a 1 con respecto a los recursos invertidos**. El fondo de garantías ha respaldado 828 garantías créditos por un monto promedio de 170,000 pesos cada uno. **A través de este mecanismo, los productores Margarita han logrado mejorar sus instalaciones y equipos, además de adquirir 127,000 toneladas de maíz ensilado y otros forrajes, elemento clave para mantener una producción de leche estable y con buena calidad.**

A través de convenios y acuerdos interinstitucionales, el mecanismo integral de financiamiento ha resultado también en la entrega de más de 44 millones de pesos en subsidios gubernamentales (382 casos), principalmente de la SADER federal y estatal. En el 92% de casos, el subsidio gubernamental ha ido acompañado de un crédito privado que el productor adquiere para cofinanciar su inversión. En el 66% de casos, el productor también ha aportado recursos propios como

cofinanciamiento.

El proyecto Margarita ha tenido un efecto dominó en la economía local, ya que ha permitido que pequeños productores puedan invertir en sus negocios y mejorar su calidad de vida. Los fondos han permitido recursos clave en el mejoramiento de la calidad y cantidad de su producción. A su vez, la asociación con el equipo técnico también ha brindado un apoyo y orientación muy valiosa, lo que ha permitido a los productores operar de manera más eficiente, lo que abre muchas puertas de financiamiento futuro dentro y fuera de la actividad lechera.

LECCIONES APRENDIDAS

A través de la implementación del proyecto, se han aprendido varias lecciones que pueden informar futuros esfuerzos para apoyar a pequeños productores de leche Mexicanos en distintas regiones.

En primer lugar, el capital filantrópico tiene un enorme potencial para movilizar capital privado y apoyar el desarrollo regional. En segundo lugar, el proceso de integración de productores primarios al sistema financiero formal tendrá efectos muy positivos a largo plazo, ya que han construido un historial crediticio que les permite acceder a opciones de financiamiento productivo y personal. Esto a su vez, puede ayudar a mantener y hacer crecer sus negocios a lo largo del tiempo.

En tercer lugar, el modelo de soporte que ha creado Margarita, que integra la venta de leche, el seguimiento técnico, el acompañamiento a trámites y gestiones y la facilitación del acceso financiamiento, ha resultado en una tasa moratoria cercana a cero. Esto se debe a que la relación con los productores es continua y abarca puntos de interés clave en el desarrollo de sus negocios.

Finalmente, es claro que el desarrollo técnico y productivo de pequeños productores requiere soporte y acompañamiento de largo plazo. Esto incluye asistencia técnica continua, acceso a financiamiento y apoyo en tareas administrativas. Al adoptar un enfoque integral de apoyo, los productores pueden construir negocios sostenibles y exitosos a lo largo del tiempo.

HEADQUARTERS

1777 N Kent Street | Suite 1100 | Arlington, VA 22209
T +1 202 785 4515 | F +1 202 785 4544

