



MEMORIA CONDESAN 1999

Quinta Parte

EXPERIENCIAS DEL FONDO CONDESAN EMPRESARIAL

**Diseño, desempeño, lecciones aprendidas y potencial de extrapolación
a los demás países**

Rubén Darío Estrada
r.estrada@cgiar.org

RESUMEN EJECUTIVO

El Fondo CONDESAN Empresarial es un instrumento operacional del análisis de políticas que, además de contribuir directamente a generar ingresos para los más pobres, nos permite identificar rápidamente los limitantes que impiden que las políticas expresen su potencial a nivel local. Es un mecanismo para integrar la investigación, la administración y la política en la ejecución de proyectos locales.

¿Cómo se diseñó el sistema de funcionamiento?

Se tiene un capital semilla, aportado por el CIID a través del proyecto Policy Interventions in the High Andes, que está depositado en el CIP y que materializa las inversiones en diferentes subfondos (señoras de mora, módulo de camisas de exportación, educación en Pensilvania, etc.), a través de una compañía de responsabilidad limitada conformada en Colombia. Con el nombre de INFRUTALES, se estableció en el departamento del Cauca, para aprovechar los incentivos fiscales de la Ley Páez, con un capital de 30.000 usd.

Esto permitía tener suficientes recursos para dar respaldo y emprender acciones pero sin arriesgar los recursos principales existentes en el CIP. La responsabilidad legal máxima sólo cubre los aportes iniciales y se deben estar haciendo incrementos de capital si se quiere hacer cambios en esta responsabilidad. Se piensa que tan pronto los subfondos produzcan ganancias, las asociaciones de miembros de cada subfondo compren acciones de la compañía limitada que puede llegar a crecer hasta 25 personas naturales o jurídicas. La compañía tratará de funcionar con recursos nacionales utilizando el capital semilla como respaldo.

¿Cuándo se estableció legalmente?

En noviembre de 1998 se discutió en la reunión del Consejo Directivo de CONDESAN, realizado en Pensilvania (Colombia), la creación del Fondo CONDESAN Empresarial. En los primeros días de diciembre la propuesta fue aprobada formal por la Coordinación del Consorcio y el 29 de diciembre se tenía conformada e inscrita en la Cámara de Comercio la empresa **Inversiones Frutales Limitada “INFRUTALES”**, compañía con ánimo de lucro, con sentido social, que cumplía con todos los requisitos legales y operacionales.

¿Quiénes son los socios de INFRUTALES?

Inicialmente INFRUTALES fue conformada por la empresa PROFRUTALES, con 97.5% de las acciones, y Rubén Darío Estrada con el 2.5%. Las acciones se pusieron a nombre de Rubén Darío Estrada pues CONDESAN no podía ser socio de esta empresa por no tener personería jurídica en Colombia. En reunión de socios de la empresa mayoritaria fue nombrado gerente de INFRUTALES Rubén Darío Estrada y como subgerente el gerente de PROFRUTALES. Ante la imposibilidad (por orden público e impuestos adicionales de valor agregado al sector agropecuario) de desarrollar las siembras de aguacate con pequeños productores en el departamento del Cauca, PROFRUTALES vendió, en agosto de 1999, su participación, que fue adquirida por Rubén Darío Estrada (97.5%) y José Cesáreo Gallego (2.5%). Esto se hizo para mantener funcionando la empresa como sociedad limitada que exige un mínimo 2 socios.

¿Cómo funcionamos en la práctica?

- **En la parte financiera**

Diseñamos los esquemas financieros y damos cartas de respaldo para que los bancos presten los recursos a los pequeños productores. Este respaldo se da por el porcentaje que no respalda el gobierno a través del Fondo de Garantías Agropecuarias para pequeños productores (FAG). El respaldo lo da INFRUTALES y el productor individual es solidario con la empresa en los préstamos adquiridos. Esto le permite a INFRUTALES acceder a la figura de **alianza estratégica con pequeños productores**, que es una nueva

figura creada por el Fondo Financiero Agropecuario de Colombia, la cual da mejores condiciones (un fondo de garantía del 80% y sólo un 4% de tasa de interés real) para nuestra inversión en el campo. Todas estas modificaciones en la reglamentación del gobierno han sido presionadas, diseñadas y/o apoyadas por el programa de políticas de CONDESAN.

Dos ejemplos de estos esquemas financieros, uno para el “Fondo Ganadero”, y el otro para el “Fondo de Caficultura”, se incluyen al final de este resumen ejecutivo a manera de anexos.

- **En la parte administrativa**

Se llegó a un acuerdo con las ONG's locales para crear la figura de “donación por apoyo”, en la cual las instituciones reciben administrativamente los recursos pero están obligadas a generar ingresos y recuperar los recursos de acuerdo a planes conjuntos con el Fondo CONDESAN Empresarial. Al cabo de 5 años el capital y los ingresos adicionales generados son aportados al Fondo Empresarial. Este esquema permite complementar al Fondo con recursos que sólo son aportados a instituciones sin ánimo de lucro. Adicionalmente se esta dinamizando la parte empresarial de las ONG's locales.

¿Qué estamos haciendo y a dónde podemos llegar?

El Fondo CONDESAN Empresarial es socio en la siembra de moras (100 ha), en un módulo de camisas de exportación, en la educación de técnicos en Pensilvania y en las becas de maestría de la Universidad de Caldas. Empezó la siembra de 50 hectáreas de cultivos intensivos, en coberturas verdes con *Arachis pinto*, en un Fondo Ganadero y en la producción de semillas de *Arachis pinto*. Ha presentado proyecto sobre henos de leguminosas arbóreas, renovación de café y establecimiento de pasturas. Con Hidromiel y los alcaldes del oriente de Caldas está en conversaciones para orientar y administrar las inversiones en la cuenca del río La Miel y los municipios que la conforman. Está haciendo experimentos sobre producción y utilización de arracacha y en seguridad alimentaria. Las experiencias de siembras de aguacates y plantas aromáticas fueron suspendidas por falta de garantías de seguridad en el departamento del Cauca.

En el Cuadro 1 se da una idea de los beneficios sociales que podemos generar. La inversión futura de CONDESAN es un estimativo de los aportes máximos por rubro. Se espera conseguir una parte importante de los mismos a nivel nacional.

Cuadro No 1. Proyectos Fondo Empresarial CONDESAN..

ACTIVIDAD	Socios de CONDESAN	Inversión Fondo CONDESAN Usd	Inversión Socios y agricultores Usd	Beneficios	
				Empleo *	Ingresos usd
<u>EXITOS</u>					
Producción mora para Passicol	UMATA, Federación Cafeteros, Passicol	5000	40000	100	150000
Producción mora para Postobon.	Fundamaya, Federación Cafeteros, Postobon	5000	40000	100	150000
Producción semilla Arachis pinto	Productores	2000	10000	30	45000
Fondo ganadero	Mario Escobar	1000	30000	30	45000
Modulo de camisas de exportación.	Alberto Escobar	6000	60000	100	150000
Proceso educativo Pensilvania	Fundamaya, Colegio de Oriente, Federación Cafeteros	10000	10000		
<u>FRACASOS **</u>					
Plantas aromáticas	Gobernación Cauca, Alcaldía Timbio	2000	5000		
Plantación de aguacate.	Profrutales	1000	4000		
<u>EN PROCESO **</u>					
Renovación de café	Federación de Cafeteros, Alcaldía Pensilvania	30000	125000	1000	1500000
Coberturas verdes	Segretaria agricultura de Caldas	10000	20000	200	300000
Fondo Ganadero	Mario escobar, Alcaldía Pensilvania	30000	120000	500	750000
Producción de heno de leguminosas	Purina, Soya, Miniambiente, Corpocaldas	40000	400000	1000	1500000
Establecimiento cultivo maracuya	Passicol	10000	200000	200	300000
Fondo estudiantil maestría	Estudiantes de maestría	2000	20000		
Desarrollo cuenca la Miel	Hidromiel	30000	400000	500	750000

* Empleos permanentes

** Debido a la situación de inestabilidad política en la zona

*** Proyectos presentados y en evaluación por los socios, consejo municipal y productores.

¿Qué actividades estamos planeando para el año 2000?

Vemos que el gran beneficio social que puede generar el Fondo CONDESAN Empresarial está muy relacionado con una mejor administración, focalización e impacto de los recursos del estado y de las grandes compañías como la Federación de Cafeteros. Podría argumentarse que un fondo tan pequeño tiene poco que aportar y que es poco probable que seamos capaces de mejorar la eficiencia de este tipo de instituciones. Sin embargo, la experiencia nos está mostrando que la versatilidad del Fondo para apoyar a los más pobres uniendo investigación y desarrollo. En la breve descripción de algunos casos, se mostrará a continuación la ventaja comparativa que puede tener el Fondo CONDESAN Empresarial.

- **Renovación de la Caficultura en Pensilvania**

Se trata de un plan para renovar 500 hectáreas de café que la Federación de Cafeteros no ha podido hacer en los últimos 20 años. Todo el problema radica en que la Federación no es capaz de hacer un plan atractivo para un grupo de productores, pues los subsidios se fijan, a nivel nacional, por árbol y no por productor. Bajo estas condiciones los \$ 90 pesos/árbol no compensan la reducción de ingresos de los productores más atrasados que sólo tienen 3000 árboles/ha de baja producción y floración permanente en contraprestación de productores tecnificados con hasta 10.000 arboles/ha con ciclos muy marcados de cosecha.

El Fondo CONDESAN Empresarial recibe el subsidio de 90 pesos por árbol y diseña otras estrategias (cultivos intercalados, seguridad alimentaria, bonos de educación, etc.), que nunca realizaría la Federación. Detalles de la propuesta se ven en el documento “Renovación de la Caficultura. mecanismo eficiente para lograr desarrollo municipal y mejorar la calidad de vida de los pequeños productores de Pensilvania Colombia” (Anexo 1), que después de pasar por el consejo municipal y el comité local de la Federación, se está evaluando actualmente en el Comité de Cafeteros de Caldas.

- **Fondo Ganadero en Pensilvania**

Este fondo se comenzó con los aportes de un ganadero y se alcanzaron a entregar cerca de 150 animales. Con las tasas de interés existentes en Colombia, se vio que el subsidio que estaba dando el ganadero era muy grande y que estos recursos eran más eficientes si nos acogíamos a la figura de alianza estratégica. Esto permitía aumentar en 6 años los plazos actuales ofrecidos por el ganadero y una tasa 12 puntos inferior a la del sistema bancario. Se ayudó a reglamentar esta figura para presentar posteriormente el proyecto. Detalles se pueden ver en el documento “Fondo Ganadero Para el Desarrollo Pecuario de Pensilvania” (Anexo 2).

- **Siembra de 50 ha de maracuya**

Ninguna compañía comercializadora está dispuesta a respaldar a los pequeños productores, pues debían tener depósitos a término por 60% del valor prestado, en el respectivo banco. El Fondo CONDESAN Empresarial ayudó a cambiar la reglamentación de la ley para lograr reducir los montos del respaldo (60 al 20%) y los intereses (de 8% se redujeron a 4% real) y cambió la forma de solicitar los créditos. En un principio los créditos salían a nombre de los campesinos y la empresa era solidaria; ahora salen a nombre de la empresa y el productor es el solidario. Esto permite desarrollar un sistema donde los productores son solidarios con los compañeros sólo en un 20% y responden en forma individual por el 80%. Este factor es fundamental en zonas de alto riesgo, donde una solidaridad del 100% con el crédito del vecino crea altos costos de transacción entre los productores. Este esquema permite adicionalmente tener un mayor control de plagas y enfermedades y mayor disciplina de mercados. El gobierno de Colombia está muy interesado en este esquema y ha solicitado a CONDESAN un proyecto para siembras masivas de cacao.

- **Fondo de estudiantes de Maestría**

Inicialmente las becas aportadas por el CIID, en el marco del proyecto CONDESAN III, alcanzaban para 5 estudiantes. El Fondo CONDESAN Empresarial, aprovechando la experiencia de Pensilvania, concertó con la Universidad de Caldas nuevos precios de matrículas garantizando un mayor volumen de estudiantes por año. El Fondo aportó 2000 usd y concertó con las autoridades de la Universidad y los estudiantes seleccionados para la maestría la creación de un Fondo de Maestría que financiará a 10 estudiantes por año por 10 años. Los estudiantes participantes en la maestría son a su vez socios de este fondo y se comprometen a aportar el 10% de sus salarios, por tres años para apoyar la educación de otros compatriotas. Junto con CONDESAN-Colombia y la universidad, tienen ingerencia en la selección de los nuevos becados. Este esquema permite que ningún estudiante sin recursos deje de estudiar y no se repita la experiencia de Florencia en Caldas, donde el 50% de los participantes abandonaron SUS estudios por falta de recursos. Le permite al Fondo CONDESAN Empresarial, adicionalmente, reducir impuestos aportando recursos a este fondo.

- **Producción de henos de leguminosas**

En la fabricación de concentrados se utiliza alfalfa importada de Chile, la que puede ser sustituida en un 90% por henos de leguminosas como *Arachis* y árboles forrajeros que actualmente está impulsando CONDESAN en los sitios pilotos. El comportamiento de los materiales ha sido muy satisfactorio, pero ha sido imposible masificar su uso. El Fondo CONDESAN Empresarial se ha unido con empresas fabricantes de concentrados para animales para formar una alianza estratégica que permita hacer grandes siembras que permitan la producción económica de heno, generando de paso más

de 100 jornales permanentes por hectárea. Este esquema se ha usado políticamente para hacer más eficiente la utilización de los recursos medioambientales, al demostrar que podíamos sembrar con la tercera parte de los recursos que utilizaban las corporaciones de desarrollo regional y que a su vez estábamos dispuestos a realizar esta labor por contrato. Toda la información base para plantear el negocio ha sido creada con información generada por CONDESAN.

Esto casos ilustran lo diversificado que está el Fondo CONDESAN Empresarial y que su mayor recurso radica en su poder de concertación y flexibilidad de acción que no se logra en fondos más estructurados. A la reunión de Mérida se llevarán otras alternativas que están en proceso de concertación.

¿Qué hemos aprendido en este proceso?

En este tiempo el Fondo CONDESAN Empresarial ha pasado por tres etapas:

- Financiación a empresarios pequeños;
- Socio de empresarios grandes para invertir recursos conjuntos; y
- Socio de empresarios grandes para utilizar más eficientemente los recursos del gobierno.

En el primer caso se obtuvieron buenos resultados biológicos, pero ha sido muy difícil recuperar el dinero prestado, especialmente bajo la situación de orden público que vive Colombia. En el segundo se implantaron las empresas (mora y camisas de exportación), pero es un esquema poco viable en el futuro por la descapitalización de las empresas y fundaciones del sector privado. Y el tercero es más difícil de lograr, pero el de más impacto social al lograr una mejor producción, administración y orientación hacia los pobres de los recursos gubernamentales.

A nivel macro:

- No hay una clara voluntad política para ayudar a los pobres rurales y ante la reducción de los recursos del estado, el costo político es mayor que los beneficios que se obtendrían, lo cual hace muy difícil que se asignen recursos directos al sector agropecuario en general y a los pobres en particular.
- No existen instituciones para atacar pobreza y los proyectos hay que presentarlos como medio ambientales; esto hace que se eleven los costos de transacción con los políticos y los técnicos.
- Los fondos parafiscales no están interesados en atacar pobreza y sólo invierten en tecnología de punta que pueda ser recuperada en el corto plazo; muy pocas veces estas inversiones favorecen a los más pobres.
- Los estímulos asignados a pequeños productores no compensan el incremento en los costos de transacción entre ellos; generalmente reducen los costos de

transacción entre el banco y las organizaciones de pequeños productores, pero incrementan los costos entre ellos al hacerlos solidarios del 100% de los préstamos.

- Los técnicos muchas veces no son parte de la solución, sino el problema, al considerar que el principal limitante es la productividad y no la pobreza.
- Los organismos no gubernamentales cada vez se alejan más de la prioridad de ayudar a los pobres y se concentran en el medio ambiente.
- Bajo las actuales circunstancias los gobiernos de la zona andina tienen muy poco poder para ayudar a los pobres y los mensajes que vienen de exterior priorizan medio ambiente sobre pobreza.

A nivel micro:

- Las ideas o nuevas formas de enfocar el problema son el elemento impulsador de la colaboración con CONDESAN; si no existen, el interés mostrado en colaborar es muy poco.
- La relación afectiva con el sitio piloto no es el factor clave para decidir la inversión pero si ayuda en la captura de beneficios por los más pobres.
- Con la apertura económica el tamaño de operación es uno de los principales problemas para que los pequeños productores compitan, especialmente cuando existen recelos para entrar en negocio en gran escala.
- Existe desconfianza con las instituciones bancarias y las presiones de los técnicos y asociaciones por favorecer a los más eficientes y/o sólo a sus afiliados no contribuye al proceso.
- La captura de beneficios de CONDESAN es cada vez más limitada y pocos socios aceptan que se logre una retribución económica por su inversión.

Vínculos importantes del Fondo CONDESAN Empresarial con otras instituciones en Colombia

- **PRONATTA**

Desde la creación del “Programa Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria” (PRONATTA), apoyado por el Banco Mundial, CONDESAN ha sido un fuerte orientador y desde agosto de 1999 el gerente de INFRUTALES está en el panel nacional (7 personas, elegidas entre más de 300 hojas de vida) que orienta la política del programa y tiene acceso a más de 400 proyectos priorizados por más de 50 expertos en paneles locales y regionales. Considero que este nombramiento está muy relacionado con el afán de las instituciones y del gobierno de que exista una mayor presión sobre la investigación para que identifique a nivel local posibilidades de inversión y cambio tecnológico con pequeños productores. Este es un programa que apoya inversión directa en investigación con más de 40 millones de dólares y estará aportando información a nivel de campo por los próximos 5 años.

- **ANÁLISIS DE CUENCAS**

Para tener un sistema eficiente de identificar áreas físicas se simplificó la metodología de identificar externalidades y se ha propuesto al Ministerio del Medio Ambiente un programa para socializar la información de 200 cuencas en el territorio nacional, en zonas de ladera. Esto eliminaría los principales cuellos de botella: costos (se plantea hacer estudios a 5000 usd cuenca), capacitación de personal (30 profesionales para apoyar las Unidades Técnicas Municipales UMATAS) y acceso a información (se tendría una biblioteca con 200 cuencas en CD-ROM en el Ministerio del Medio Ambiente, Universidades y Alcaldías)

- **MINISTERIO DE AGRICULTURA**

Para tener recursos financieros adecuados, y a propuesta de CONDESAN, el Ministerio de Agricultura presentó al Fondo Financiero Agropecuario la figura de “alianza estratégica”, que concede condiciones preferenciales cuando se unen empresarios con pequeños productores. Para administrar el proceso se está formando una masa crítica de jóvenes universitarios y empresarios con capacidad de dar respuesta institucional a través de las universidades.

- **MSc. PROGRAM DE U. DE CALDAS**

La Maestría en la Universidad de Caldas se financiará a través de un mecanismo propuesto por el Fondo CONDESAN Empresarial, donde todos los estudiantes becados son socios del Fondo y se comprometen a mantener nuevos estudiantes tan pronto entren a trabajar. Esto permitirá financiar 10 estudiantes por año, por los próximos 10 años.

Retos para el futuro

1. ¿Podemos extrapolar la experiencia a los demás países?

El potencial de extrapolación está relacionado con el esquema de CONDESAN de sitio piloto, que se ha mostrado que es muy eficiente para retroalimentar en forma temprana el funcionamiento de las políticas. Una semana después de modificar la ley en Colombia, el sitio piloto de Pensilvania había presentado un proyecto con un nuevo esquema y estaba reclamando al Ministerio de Agricultura que los bancos locales no estaban funcionando bajo las nuevas condiciones acordadas. Un mes más tarde había modificado todos los limitantes de comunicación y acción en diferentes niveles jerárquicos.

El diseño del Fondo CONDESAN Empresarial se puede extrapolar a los demás países, pues los elementos considerados comenzarán a operar próximamente en todos los

países y la experiencia de Colombia podría hacer el proceso más rápido. Los puntos críticos serían: incrementar la capacidad para seleccionar mejor el tipo de proyecto, lograr nuevos esquemas de distribución de beneficios a través de alianzas estratégicas y reducir los costos de transacción entre los productores.

Para el año 2000 se espera consolidar la experiencia en Colombia y hacer dos intentos en los países vecinos, para corroborar que el diseño es adecuado e ir evaluando el momento óptimo de apoyo a los socios de CONDESAN.

2. Mantener el apoyo del CIP

Para lograr impacto en la región necesitamos contar con la flexibilidad de manejo de los fondos que nos ha dado la administración del Centro Internacional de la Papa. En todos los países necesitamos contar con una institución que nos permita mantener nuestros recursos en dólares y que nos vea como un aliado para impulsar sus nuevos productos, de tal forma que nos de acceso de primera mano a germoplasma y metodologías que de otra forma no generarían riqueza para los más pobres. Esto se verá próximamente en los nuevos negocios que planteara el Fondo CONDESAN Empresarial. El fondo es un organismo nuevo al que le ayuda, en su gestión y credibilidad, la unión con el CIP.

3. Captura de CO₂

La captura de CO₂ bajo el esquema de CONDESAN es el mecanismo que vemos más sólido para lograr consensos de acción a nivel municipal para generar riqueza para los más pobres. Va a ser un negocio importante en el futuro, muy competido y por lo tanto debemos mostrar una captura especializada que a su vez genere riqueza para una población objetivo definida. Necesitamos que internacionalmente nos compren recursos bajo este esquema y no bajo el mecanismo tradicional, donde los recursos se quedan en los gobiernos.

El Fondo CONDESAN Empresarial le ha propuesto, a la Federación de Cafeteros, comprarle 10.000 toneladas de CO₂ adicional al que producen los actuales sistema de producción, localizados en sitios escogidos (por mayor potencial de impacto social) de un municipio. Este experimento nos permite evaluar la reacción de la institución y ver que tan eficiente económicamente es esta alternativa, para orientar a las instituciones a preocuparse por los más pobres. Si este ensayo resulta, sería la forma más eficiente de orientar recursos. La Federación de Cafeteros certificaría la captura y el impacto en pobreza, CONDESAN pagaría por ella y a su vez se la vendería a un donante que quiera apoyar el Consorcio, quien a su vez se la vendería al respectivo gobierno. De esta forma se garantizaría el impacto en pobreza y medio ambiente y los costos administrativos se reducirían a menos de 10. Esto ayudaría a las empresas a orientar todos los recursos a los sitios y rubros que CONDESAN quiere. Si logramos esto sería un cambio en la política internacional que permitiría un mayor impacto social, al hacer un proceso más ágil de comercialización.

Anexos:

Anexo 1

RENOVACIÓN DE LA CAFICULTURA: MECANISMO EFICIENTE PARA LOGRAR EL DESARROLLO MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE PENSILVANIA, COLOMBIA



Anexo 2

FONDO GANADERO PARA EL DESARROLLO PECUARIO DE PENSILVANIA, COLOMBIA: UNA NUEVA ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA IMPULSANDO LA SIEMBRA DE PASTURAS ASOCIADAS Y LA CALIDAD DEL PIE DE CRÍA ACTUAL

