

## **FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR DE LOS PRODUCTORES**

La Costa Rica de los años 40 se caracterizó por un ambiente político, social y económico complejo, donde los precios de los suministros e insumos para la producción de lácteos afectaban la actividad económica de muchos productores de leche, especialmente de los pequeños y medianos productores. En este contexto, la Cooperativa apareció como la opción más viable para el desarrollo de la lechería en el país y fue así como nació la idea de crear una empresa pasteurizadora propia, bajo la organización del modelo de desarrollo cooperativo.

Quienes fundaron la Cooperativa se plantearon los siguientes objetivos:

- Vender la leche a una empresa que, siendo propia, les pagara un precio justo.
- Comprar los insumos necesarios para sus fincas, también en una empresa propia.
- Promover el desarrollo industrial y social de Costa Rica

Actualmente la misión de la Cooperativa señala “En Dos Pinos contribuimos a la salud y satisfacción de nuestros clientes con alimentos que favorecen una mejor calidad de vida. Buscamos el más alto desempeño en la finca, en la industria y la comercialización, para lograr la mejor retribución al asociado. Dotamos a los colaboradores de un trabajo digno para su bienestar”.

La Cooperativa está conformada por 1830 asociados, de ellos 1300 son asociados productores y 530 son trabajadores de la Cooperativa. En materia de capital humano, contamos con 3200 colaboradores capacitados y comprometidos con las metas corporativas. Además de nuestro proveedor principal que es el asociado productor, poseemos una cartera de 4000 proveedores, entre nacionales y extranjeros. Gracias al crecimiento y desarrollo sostenido de Dos Pinos, es que hoy procesamos el 85% leche la leche industrializada en Costa Rica.

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. ha logrado incursionar exitosamente en el mercado nacional e internacional gracias a la competitividad de sus operaciones: una red de proveedores estable, economías de escala en la compra y ahorros en la provisión de insumos y servicios al productor asociado; financiamiento adecuado a las necesidades del proceso productivo; la adopción de cambios tecnológicos y el logro de estándares óptimos de calidad de su materia prima, así como una capacidad para innovar con productos nuevos que responden a las demandas del consumidor exigente.

La Cooperativa ha desarrollado un modelo de gestión que le permite controlar las diferentes fases de la cadena producción-industrialización-comercialización de leche en Costa Rica. El punto de partida es el mercado y para éste es que se estructura la operación diaria de la empresa. El mercado dicta a través de su preferencia y aceptación la demanda de los diferentes productos y por tanto establece el volumen de leche fluida que requiere la fase industrial y la cantidad y calidad que es necesario producir en la fase pecuaria.

La primera fase de la cadena de valor es, el apoyo al Sector Pecuario, garantizando la cantidad y calidad de leche fluida que va a ser necesario producir y transportar, mediante la provisión de servicios al asociado productor, para ello la Cooperativa ha destinado sus esfuerzos en:

- Definir un sistema de pagos semanales diferenciados en función de la cantidad y calidad de leche entregada por el asociado, como mecanismo para orientar e incentivar el esfuerzo del productor. De esta manera, la leche se clasifica en categorías según su valor nutritivo y bacteriológico (premium A, B y C) y según su participación en el capital de empresa (como leche suscrita y leche no suscrita).

- Venta de insumos y equipos a través de 21 Almacenes Agroveterinarios distribuidos por todo el país, donde los productores asociados se abastecen de alimento para sus animales y suministros para sus fincas, además de recibir capacitación y asesoría técnica de un veterinario y un agrónomo, servicios que se extienden a la comunidad agropecuaria.

- Transporte de la producción en tanques recolectores refrigerados, se cuenta con 88 camiones y 8 equipos completos de cabezales y tanques de acopio, brindando también el servicio de recolección de muestras de leche que son llevadas a los laboratorios de control de calidad en donde se miden niveles bacteriológicos, células somáticas y los diferentes componentes de sólidos lácteos.

- Definición de líneas de crédito en función de su aporte de producto (directamente relacionadas con los promedios de entrega semanal), posibilitando la adquisición de insumos, compra de servicios y hasta el financiamiento de nuevas inversiones, con un límite de crédito hasta por 50% del capital suscrito y pagado.

El modelo de liquidación de Dos Pinos opera sobre una base semanal. Las entregas de leche acumuladas de sábado a sábado se cancelan el viernes siguiente, aplicando de forma automática los rebajos autorizados por el propio asociado –si los hubiese- por la atención de su crédito, producto de la compra de insumos, servicios, y demás financiamientos.

El conocimiento de las necesidades de capital de sus asociados, le ha permitido a la Cooperativa conocer con precisión la liquidez de sus asociados y por tanto parametrizar las relaciones de endeudamiento en función de los niveles de aportación, con productos financieros que operan con cero morosidad. Dicha característica resulta muy atractiva para la banca y demás instituciones financieras, lo cual posibilita el interés por desarrollar nuevos productos articulados al modelo Dos Pinos.

Dentro de los productos financieros desarrollados por Dos Pinos como apoyo al desarrollo y crecimiento del productor asociado, la cooperativa ofrece una variedad de productos sin costo financiero o a una tasa de interés equivalente al costo de recursos, dentro de los que se destacan:

1. Crédito de Proveedor: para la compra de concentrado e insumos de uso frecuente, con un plazo de gracia de 22 días, período en que no se aplican cargos por intereses. Este financiamiento puede representar hasta el 60% de los costos de producción.
2. Crédito de Corto Plazo: soporta el financiamiento de requerimientos de corto plazo que no pueden necesariamente ser financiados con el flujo semanal (insumos de operación y mantenimiento de cercas, equipo menor, vacunas, servicios veterinarios, fertilizantes, entre otros). Este financiamiento se ofrece a un plazo que va desde 2 a 99 semanas. El asociado elige el plazo que mejor se adapte a su flujo de caja.
3. Crédito de Mediano Plazo: Este crédito se concede para financiar inversiones extraordinarias que sólo pueden ser pagadas en el mediano plazo, como por ejemplo la compra de equipo de ordeño, tanques de enfriamiento, equipo agrícola, silos e infraestructura para el manejo de desechos, compra de ganado y certificados de aportación de la Cooperativa. El plazo de esta línea se extiende hasta 260 semanas.
4. Tarjeta de Crédito VISA: Para la adquisición de insumos que el asociado requiere comprar externamente, como el combustible y algunos gastos del hogar. Al igual que las tarjetas de crédito tradicionales, este producto financiero opera con un pago mínimo, pero bajo la modalidad de corte semanal y deducción automática, en este caso directamente de la Cooperativa. El producto de tarjeta no sólo es utilizado para el pago de los insumos de la explotación agropecuaria, sino también, sirve como elemento de bancarización de las unidades familiares de los asociados de la Cooperativa. El monitoreo constante de la información que se resume en los estados de cuenta permite mantener el equilibrio entre explotación productiva y consumo familiar, lo cual es pieza esencial para el diseño de otros productos financieros. La subcontratación del procesamiento de este servicio a una entidad externa, permite a la Cooperativa concentrar sus esfuerzos en mejorar la relación con la cadena productiva, generando importantes eficiencias operativas internas.
5. Línea de crédito código 6000: permite al asociado comprar en comercios externos por medio de los AGV, quien se encarga de pagar el proveedor y facturar al asociado con cargo a su línea de crédito, a cambio de una comisión.
6. Líneas de crédito con bancos comerciales: Cuando las necesidades de inversión lo demandan, la cooperativa expone la necesidad a los bancos comerciales y son éstos quienes diseñan los productos financieros ajustados a los requerimientos del asociado. Este servicio financiero se encuentra estrechamente vinculado con el mecanismo de deducción electrónica antes explicado, lo cual permite al intermediario financiero atender al asociado de Dos Pinos y minimizar el riesgo de crédito, dado que es la Cooperativa quien en forma automática deduce de la liquidación semanal el pago correspondiente.

7. Servicios de deducción electrónica: Opera como un servicio de valor agregado que concede la Cooperativa a sus asociados y que posibilita un trato preferencial cuando requieren ser atendidos por el sector financiero. Este servicio es considerado como una garantía de liquidez ante las instituciones financieras y, aunque no genera pasivos contingentes para la Cooperativa, posibilita para el asociado un trato diferenciado. Es utilizado en operaciones fiduciarias e hipotecarias que van más allá de las propias necesidades de la explotación agropecuaria, específicamente para el financiamiento de necesidades familiares del asociado (adquisición de vehículo, vivienda y demás gastos de consumo o inversión, como es el pago de tarjeta de crédito). Si bien no sustituye la garantía real que las instituciones financieras exigen en este tipo de operaciones, lo cierto es que facilita el acceso del asociado de Dos Pinos a la banca comercial, dado que existe un compromiso de la Cooperativa para debitar en forma periódica el monto del compromiso financiero que adquiere el asociado.

Como parte de los factores críticos determinantes de éxito para la Cooperativa podemos destacar:

- Mejor precio por su producción y menor costo de insumos.
  - Mejor Precio al productor: industrialización y comercialización competitiva.
  - Mejores precios de insumos: economías de escala y bajos márgenes.
- Incremento sostenido de productividad.
- Paquete tecnológico.
- Registro de información asociada a la producción y a las transacciones del productor: profundiza acceso del productor al sistema financiero.
  - Ingresos y calidad.
  - Liquidez y capacidad de pago.
- Servicio de deducción de cuotas y compromisos con el sistema financiero.

La integración vertical de la Cooperativa y el nivel de innovación nos orientan a reflexionar sobre aspectos que han sido pilares en el éxito de la misma, tales como:

- El Modelo Dos Pinos de producción, industrialización y comercialización se ha construido sobre una organización cooperativa.
- Adecuado equilibrio entre la explotación de la actividad, la industrialización y comercialización.
- Capitalización intensa en la unidad productiva para asegurar calidad de producción.
- Fuerte capitalización de la parte industrial y comercializadora a fin de garantizar su crecimiento y competitividad.
- Disposición del asociado a vivir con un nivel de ingreso restringido en su etapa de desarrollo y consolidación.
- Reglas claras y transparencia en la información de los actores.
- Importante participación de trabajadores como asociados.
- Lealtad y confianza absoluta de los asociados hacia su cooperativa.

Finalmente, es importante destacar los retos para replicar el Modelo Dos Pinos como mecanismo para el financiamiento de las cadenas de valor agropecuarias.

- Conocimiento, almacenamiento y control de la información del asociado: relaciones de largo plazo.
- Con ese cúmulo de información, desarrollarle modelos de financiamiento adaptados a sus necesidades, principalmente al flujo de caja.
- Soportar los sistemas de financiamiento con tecnología de punta, ágil y eficiente, que no desenfocan a los actores en el control de operaciones de apoyo (financiamiento).
- Establecer condiciones para un crecimiento económico, sano y sostenido del asociado y su empresa cooperativa.
- Desarrollar productos que estimulen el ahorro del productor:
  - Reducir su nivel de endeudamiento frente a inversiones requeridas.
  - Asegurarle una pensión para su vejez.
  - Crecimiento permanente de la actividad pecuaria.
  - Fortalecer su posición frente a instituciones financieras.

**CARLOS ALBERTO VARGAS ALFARO.**

**EXPRESIDENTE COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS R.L.**

**[cvargas@dospinos.com](mailto:cvargas@dospinos.com)**