



PREMIO ALIDE 2023

Categoría: **Productos Financieros**

**INTEGRACIÓN DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES COMO PROVEEDORES
DE LA AGROINDUSTRIA**

**PROGRAMA: DESARROLLO DE
PROVEEDORES**

10 | Abril | 2023

ALIDE  Asociación Latinoamericana
de Instituciones Financieras
para el Desarrollo

 **FIRA**
FIDEICOMISOS INSTITUIDOS EN RELACION CON LA AGRICULTURA

CONTENIDO

1.	Presentación de la Institución.....	3
2.	Introducción.....	6
2.1	Situación del sector agropecuario en México.....	6
2.2	Retos y oportunidades de los productores.....	8
2.3	Programa Desarrollo de Proveedores.....	9
3.	Objetivos del Programa Desarrollo de Proveedores (PDP).....	10
4.	Alineación del programa con el mandato social y objetivos institucionales.....	10
5.	Porque es una propuesta innovadora.....	12
6.	Antecedentes, características y operatividad.....	14
6.1	Desarrollo de la Metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores.....	15
I.	Tecnología.....	16
II.	Financiamiento.....	17
III.	Administración de riesgos.....	17
IV.	Formalización de la Relación.....	17
6.2	Implementación de Programas de Desarrollo de Proveedores.....	18
7.	Características y roles de socios estratégicos del PDP.....	20
8.	Beneficiarios directos e indirectos.....	23
9.	Impacto y beneficios esperados.....	24
10.	Resultados.....	26
10.1	Resultados de financiamiento a la población prioritaria.....	26
10.2	Resultados en la productividad de los proveedores.....	27
10.3	Dinamismo en la integración de productores primarios a la cadena de suministros.....	28
11.	Lecciones aprendidas.....	29
12.	Conclusiones.....	30
13.	Recomendaciones y sugerencias.....	31
14.	Glosario.....	32
15.	Anexos.....	34
	Anexo 1. Proyectos de desarrollo de proveedores agrícolas vigentes en 2022.....	34
	Anexo 2. Proyectos de desarrollo de proveedores pecuarios y forestal vigentes en 2022.....	37
	Anexo 3. Videos institucionales que documentan casos de éxitos del PDP.....	38

1. Presentación de la Institución.

Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura, “FIRA”, se integra por cuatro fideicomisos públicos que son parte del Gobierno Federal cuyo Fideicomitente es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y su Fiduciario el Banco Central de México. Desde su constitución, en 1954, con su primer fideicomiso FONDO, es una Institución que busca contribuir a la conformación de un sistema financiero promotor del desarrollo en el campo y en el sector agroalimentario.

Figura 1. Fideicomisos que integran FIRA.



La labor de FIRA dentro de la Banca de Desarrollo en México se caracteriza por la capacidad para adecuarse a los retos y necesidades de las y los productores y empresas que participan en actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras, forestal y del medio rural.

La combinación de productos financieros con apoyos tecnológicos innovadores, ha permitido expandir la capacidad productiva y estructuración de proyectos a través de la red de intermediarios financieros privados¹ y socios de negocio de FIRA que contribuyen con el desarrollo del campo mexicano.

Figura 2. Actividades elegibles y modelo de negocio FIRA.

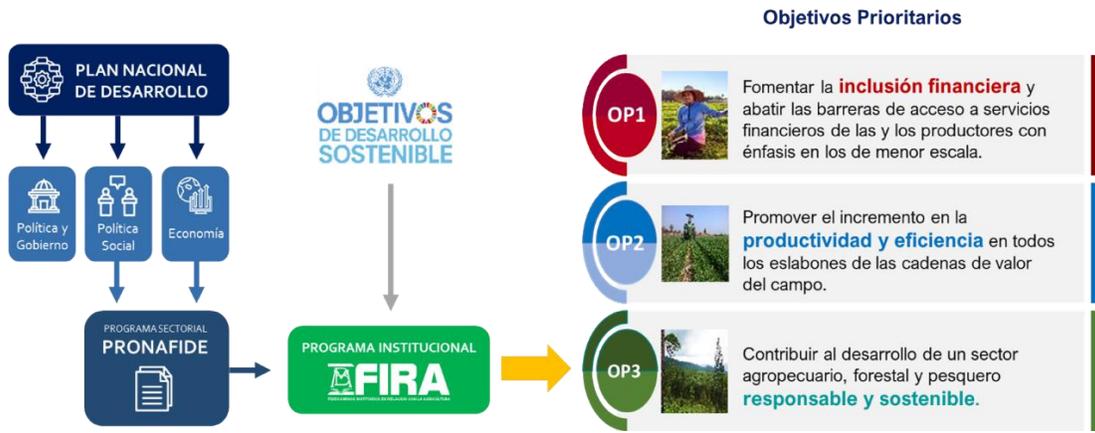


¹ FIRA opera directamente con 110 Intermediarios Financieros, 25 son Instituciones de Banca Múltiple y 85 Instituciones Financieras No Bancarias.

Su capacidad para desarrollar mecanismos de financiamiento sofisticados que promueven la producción dentro del sector primario, bajo un enfoque equitativo, incluyente y sustentable, convierten a FIRA en la principal fuente de otorgamiento de recursos crediticios al sector agroalimentario.

El Programa Institucional 2020 – 2024, considera tres objetivos prioritarios, cada uno con estrategias y acciones puntuales que contribuyen de manera favorable a la atención de la población objetivo.

Figura 3. Programa Institucional 2020 – 2024, alineado al Plan Nacional de Desarrollo y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU



FIRA promueve el financiamiento integral con énfasis a los segmentos de Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Empresa Familiar sin acceso o acceso insuficiente al crédito. Otorga servicios de fondeo, garantías y apoyos para que sus proyectos productivos alcancen los niveles de rentabilidad para calificar como sujetos de crédito. También financia Empresas Grandes que vinculan su competitividad con el desarrollo de los pequeños productores y empresas con proyectos viables.

Figura 4. Segmento de población que apoya FIRA²



² La segmentación de la población, considera el saldo de créditos vigentes con FIRA más el importe del crédito solicitado.

UDI: Son unidades de valor que establece el Banco Central para solventar obligaciones de créditos hipotecarios o de cualquier mercantil o financiero.

El sector primario tiene un fuerte vínculo con empresas industrializadoras y comercializadoras que participan en la cadena de valor de los productos agropecuarios. En este documento se abordará el **Programa de Desarrollo de Proveedores** como un mecanismo que vincula a pequeños y medianos productores con industrias posicionadas en el mercado.

A través de cinco Direcciones Regionales, 88 Agencias y cinco Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT) FIRA da atención a todos los segmentos del mercado con productos y servicios especializados. Así aprovecha el alcance geográfico, operativo y de infraestructura de las instituciones financieras privadas, y con el apoyo de su personal técnico estructura proyectos en las diferentes regiones de México.

Figura 5. Cobertura de servicios en todo el territorio mexicano.



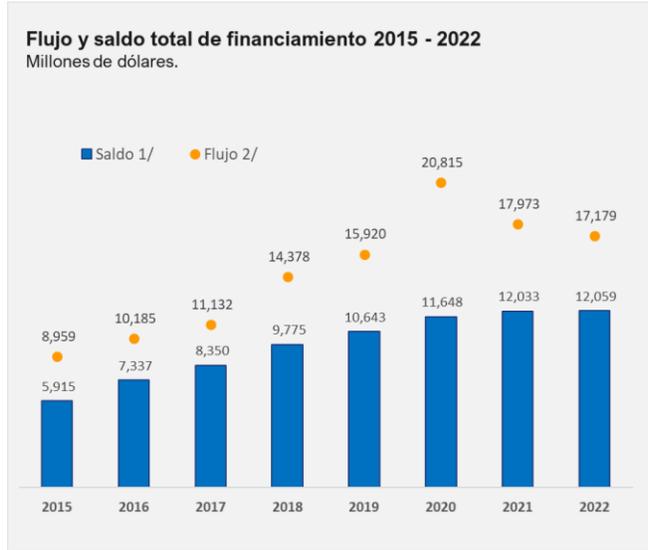
En complemento a los servicios financieros (fondeo y garantías), desde su origen, FIRA ha asociado el financiamiento con procesos de transferencia de tecnología. Esto a través de actividades de validación, demostración, divulgación, capacitación y asesoría. Estas actividades se llevan a cabo en cinco Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT) que funcionan como unidades de negocio administradas bajo criterios empresariales, las cuales cuentan con la infraestructura necesaria para identificar, validar y demostrar tecnologías, proporcionar capacitación y realizar diversas actividades de producción agropecuaria.

Adicionalmente, se cuenta con una red de agentes tecnológicos conformada por técnicos y empresas de consultoría para el acompañamiento técnico de los productores en todo el país.

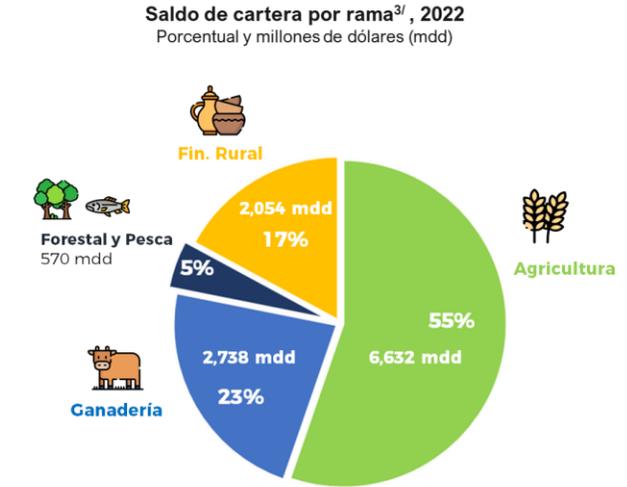
Resultado operativo.

FIRA participa en el 64% del crédito bancario al sector agroalimentario³, lo que la convierte en la principal fuente de otorgamiento de recursos crediticios a este sector.

En el 2022 FIRA mantuvo un **saldo de cartera de crédito y garantías de 12,059 millones de dólares**, en donde los sectores relacionados con la Agricultura y Ganadería representaron el 78%.



Fuente: FIRA
 1/ Saldo de cartera incluye saldo de fondeo, garantía sin fondeo y garantías pagadas.
 2/ Flujo de crédito incluye flujo de descuento, garantía sin fondeo y ministraciones por tratamiento.



Fuente: FIRA
 3/ Incluye todas las actividades económicas.
 En la suma de todas las ramas hay una diferencia de 64.2 mdd que corresponden a cartera bursátil.

2. Introducción.

2.1 Situación del sector agropecuario en México.

De acuerdo con la Estimación Oportuna del INEGI⁴, la economía mexicana creció 2.99% en 2022, superando las expectativas de mediados de año de los especialistas que proyectaban un crecimiento menor a 2%.

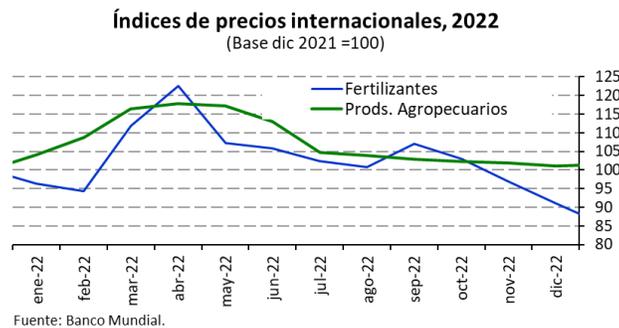
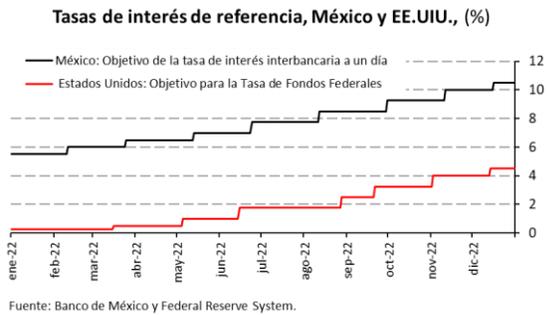
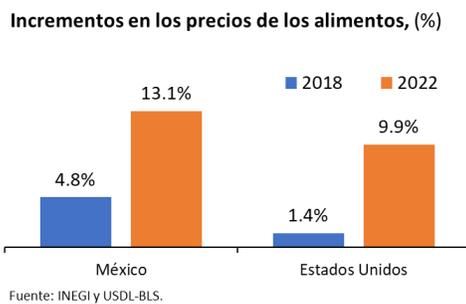
De acuerdo a la última encuesta publicada por el Banco de México, para 2023 se espera una desaceleración del crecimiento económico a niveles del 1.0%, y una recuperación parcial para 2024 con niveles de crecimiento económico estimado del 1.68%, cifras similares a las proyecciones del Banco Mundial. El entorno internacional adverso es el factor de mayor peso en dichas expectativas. No obstante, se considera que la economía mexicana se encuentra mejor posicionada que otras economías gracias a la solidez de sus fundamentos macroeconómicos: cuentas externas sostenibles, un sistema bancario bien capitalizado, disciplina fiscal y una estructura de deuda pública denominada primordialmente en moneda nacional y a largo plazo; niveles adecuados de reservas internacionales; y un mercado desarrollado de derivados que permite a los agentes económico cubrirse ante riesgos cambiarios. Aunado a lo anterior, el Banco

³ FUENTE: Banco de México
⁴ FIRA. Perspectivas 2023. www.fira.gob.mx

de México ha seguido una política monetaria prudente enfocada en la estabilidad de precios bajo un régimen de flexibilidad cambiaria.

En lo que respecta a las Unidades de Producción agrícolas y pecuarias, en México hay más de 4 millones; en cada una los productores son el elemento más importante, son ellos los encargados de ejecutar la producción de los productos agropecuarios y tomar las decisiones acerca de la utilización de los recursos disponibles.

Después de los impactos de la pandemia, el sector agropecuario atraviesa una compleja situación coyuntural, caracterizada por incrementos en los precios de los alimentos, elevada volatilidad en los precios de los principales insumos y crecientes tasas de interés.



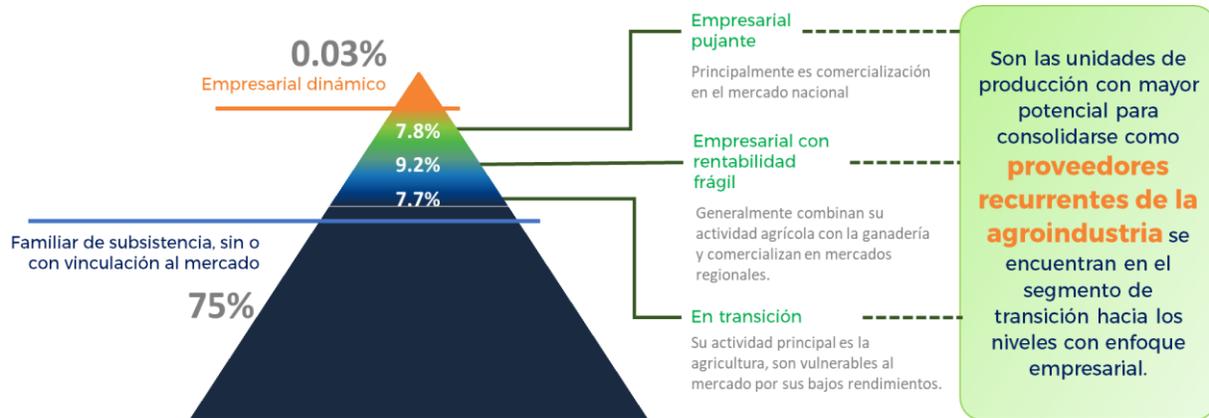
El cambio climático y la temperatura global del planeta aumenta de manera exponencial, lo que afecta la producción agropecuaria al alterar las condiciones climáticas en las principales zonas productoras.

La falta de asistencia técnica destaca como el tercer problema del sector agropecuario en México, de acuerdo con la Encuesta Nacional Agropecuaria (INEGI, 2019), alcanzando apenas el 3% de cobertura de este servicio en las unidades de producción con actividad agropecuaria.

Uno de los mayores retos de los agricultores es reaccionar a tiempo a los problemas fitosanitarios de cada campo, y cada vez más una necesidad de aplicar de manera apropiada (en tiempo y espacio) insumos fitosanitarios menos dañinos con el medio ambiente; estos productos nuevos, con menor persistencia, movilidad y toxicidad requieren en muchos casos ser aplicados de manera preventiva y en esto la tecnología y el acompañamiento tecnológico juega un papel muy importante.

2.2 Retos y oportunidades de los productores.

El 75% de las unidades de producción destinan sus productos principalmente al consumo familiar; el restante 25% se integra por 7.7% de unidades de producción en transición hacia niveles comerciales, 9.2% por agricultores orientados al mercado, pero de tamaño pequeño y con rentabilidad frágil, 7.8% de las unidades de producción son de tamaño mediano y con rentabilidad media y el restante 0.3% se integra por unidades que tienen un nivel empresarial altamente dinámico.⁵



En la base de la pirámide se ubica el estrato E1 y E2 que son Unidades Económicas Rurales (UER) de producción familiar, esta conformado por una población con baja escolaridad, altos niveles de pobreza, limitado o nulo nivel tecnológico en sus sistemas de producción y son altamente vulnerables de fenómenos climatológicos.

A partir del estrato E3 o UER en transición, su producción es suficiente para cubrir sus necesidades básicas de una familia, pero enfrentan problemas para mantener y mejorar la rentabilidad de la pequeña empresa. Entre las causas del problema central presentan:

- Bajos nivel de producción y productividad.
- Débil integración de las cadenas productivas.
- Alta vulnerabilidad a contingencias climatológicas.
- Degradación de los recursos naturales

Le siguen la UER empresariales del estrato E4 y E5, son empresas que se caracterizan por tener una rentabilidad y competitividad frágil, con baja capacidad de gestión empresarial, tiene grandes oportunidades en mejorar su nivel tecnológico y fortalecer su integración a las cadenas de valor.

De lo anterior, si bien los segmentos E3, E4 y E5 utilizan prácticas tecnológicas con la que obtienen rendimientos superiores al promedio de su región, enfrentan retos y oportunidades para consolidar su rentabilidad, productividad e integración a la red de valor.

⁵ FUENTE: Diagnostico del Sector Rural y Pesquero de México 2012, elaborado por SAGARPA y la FAO en el 2014.

Retos	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Alta volatilidad de precios al comercializar sus productos. Limitado acceso al financiamiento. Desconocimiento de mecanismos de integración a mercados diferenciados. Impacto por efectos del cambio climático. Poco acceso a instrumentos de mitigación de riesgos climáticos, biológicos, de mercado y de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Margen para incrementar productividad. Enfoque a mercado. Intención para adoptar innovaciones tecnológicas. Amplia experiencia como productor. Demanda del sector agroindustrial por insumos diferenciados.

Teniendo en consideración que la industria de alimentos es clave por su capacidad productiva como una de las más significativas del sector manufacturero en México y dada la previsión de crecimiento para los próximos años; esto implicará una creciente demanda de materia prima de calidad, en tiempo y forma, por lo cual cobra aún mayor relevancia la integración de las redes de valor de productos primarios con la agroindustria.

En este contexto, se presenta la necesidad de identificar y **estructurar proyectos de inversión articulados a las redes de valor**, es por ello que, durante varios años, FIRA ha desarrollado instrumentos y programas que aborden el desarrollo de capacidades e inclusión financiera de pequeños productores. El **Programa de Desarrollo de Proveedores**, ha resultado un medio para identificar oportunidades de desarrollo, nuevos emprendimientos y relaciones de negocio a largo plazo.

2.3 Programa Desarrollo de Proveedores.

FIRA apoya de manera integral la cadena alimentaria de origen nacional con **esquemas de desarrollo de proveedores** que incorporación a los productores primarios con los sectores industrial, comercial, de exportación y de servicios.

Figura 6. Instrumentos para la implementación de proyectos.



El **Programa Desarrollo de Proveedores (PDP)** es un modelo asociativo que permite vincular a los productores agrícolas con los compradores y las empresas de la agroindustria, a través de contratos de venta que establecen las condiciones y los precios antes de la cosecha del cultivo o producto.

3. Objetivos del Programa Desarrollo de Proveedores (PDP).

Objetivo general.

Fortalecer las competencias técnico productivas de pequeños y medianos productores del sector agropecuario, para convertirlos en **proveedores** de mercados más competitivos, y reforzar la relación de negocios con la agroindustria o **empresa tractora (ET)**⁶.

Lo anterior es posible, si en cada proyecto donde se implementa el programa se trabaja en:

- Incrementar la competitividad regional de las redes de valor.
- Incrementar la productividad de los productores primarios.
- Mejorar la calidad de vida de los productores primarios.
- Facilitar la capitalización de empresas agroindustriales a través de servicios financieros y tecnológicos.

4. Alineación del programa con el mandato social y objetivos institucionales.

FIRA ha basado su labor en la identificación de oportunidades de inversión con un enfoque técnico-financiero, el cual se orienta a construir y ampliar las relaciones de negocio de productores y empresas en mercados agroalimentarios competitivos.

En este sentido, el **Programa de Desarrollo de Proveedores** cuenta con diversas herramientas para identificar, delinear y construir proyectos que integran a los productores primarios con la industria agroalimentaria.

Estrategias para incrementar productividad con soporte financiero.

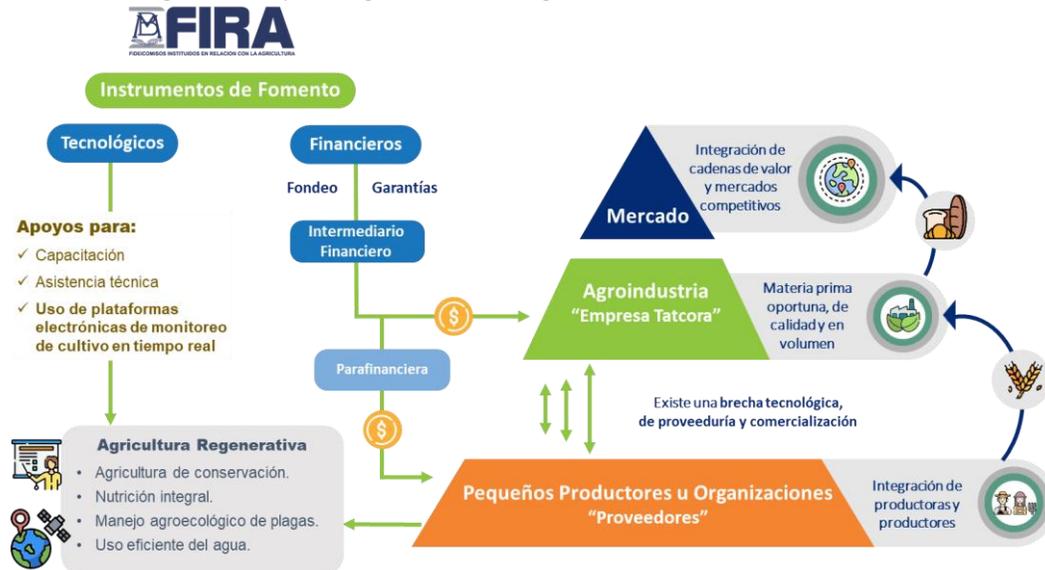
1. Impulsar la demanda de financiamiento a través de **apoyos de fomento tecnológico** que fortalezcan los proyectos de inversión mediante la evaluación técnico-financiera, la transferencia de prácticas agropecuarias validadas, así como el desarrollo del mercado de asesoría y consultoría para los productores, organizaciones económicas y empresas.
2. Impulsar la oferta de financiamiento adecuado a las necesidades del sector agroalimentario a través del **servicio de garantías y apoyos financieros** para que los intermediarios financieros y empresas de servicios especializados otorguen

⁶ **Empresa Tractora:** Agente económicos dentro de una red que tiene capacidades y recursos para impulsar mejoras en la red de valor; con base en las necesidades del mercado, determina calidad, plazos y volúmenes de la materia prima, así como los precios. Da solidez al proyecto con su experiencia en el mercado y participa en acciones que mitigan los riesgos de los financiamientos que se otorgan a los proveedores.

financiamiento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural.

Estas estrategias han dado resultados durante más de 60 años, mediante la incorporación de los instrumentos de fomento **Financiero y Tecnológico**⁷,

Figura 7. Esquema general del Programa Desarrollo de Proveedores.



Fuente: FIRA

El impulso al fortalecimiento e implementación del PDP es una estrategia que contribuye al logro de las metas institucionales; está basado en la aplicación de las mejores prácticas encontradas en la experiencia de FIRA para generar impactos sostenibles en la actividad productiva de los productores primarios, así como en la competitividad de Empresas Tractoras (ET), ambos participantes en las redes de valor.

El PDP impacta en los 3 Objetivos Prioritarios el Programa Institucional.

OP1. Inclusión Financiera. – El pilar de Financiamiento incorpora la adopción de prácticas donde la participación de las Empresas Tractoras que funcionan como parafinancieras⁸, o bien, aportando garantías líquidas, siendo avales o como retenedores para el pago del crédito de sus proveedores que abastecen la materia prima, crea certidumbre a los intermediarios financieros para el otorgamiento del crédito a los pequeños y medianos productores.

⁷ El PDP tiene componentes financieros y tecnológicos para la integración de los productores.

⁸ **Empresa Parafinanciera:** Personas físicas o morales del sector privado que, sin ser entidades financieras reconocidas por la legislación mexicana, otorgan financiamiento a socios y/o clientes con recursos que reciben del Intermediarios Financieros, se trata generalmente de agroindustrias, comercializadoras, acopiadoras, organización de productores y distribuidoras de insumos, servicios o bienes de capital.

Figura 8. Esquemas de financiamiento para los productores primarios



Fuente: FIRA

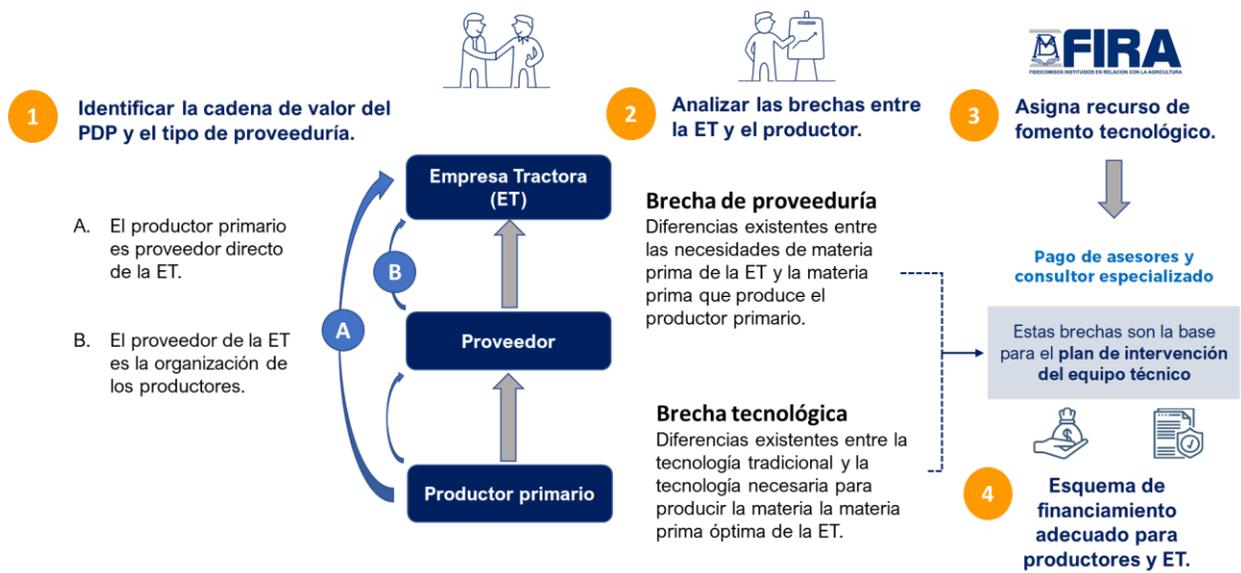
OP2. Incremento en la Productividad. - Mediante el acceso a la capacitación y asistencia técnica, los productores adquieren herramientas y conocimientos para implementar mejores prácticas agroalimentarias para incrementar el volumen, rentabilidad, calidad y cuidado del medio ambiente en la producción de materia prima.

OP3. Contribuir a un desarrollo del sector responsable y sostenible. - A través de la adopción de las mejores prácticas, se crean proyectos sostenibles con relaciones de largo plazo entre la empresa tractora y sus proveedores, asimismo contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU, impactando en objetivos como Hambre Cero, Trabajo Decente, Fin de la Pobreza, entre otros.

5. Porque es una propuesta innovadora.

- La asociación de **componentes tecnológicos y financieros** permiten la **integración de pequeños y medianos productores primarios**, los cuales de la mano de asesores técnicos identifican y analizan las brechas que existen en la proveeduría y tecnología de sus cultivos, con el fin de establecer un plan de trabajo, el cual provee las bases del plan de intervención para que se conviertan en proveedores de empresas tractoras.
- El **modelo de negocio del Programa de Desarrollo de Proveedores** permite **reducir las brechas tecnológicas, financieras o de comercialización** entre los proveedores y la empresa tractora, enfocándose principalmente en la productividad y calidad de la materia prima.

Figura 9. Ruta crítica en el PDP.



Fuente: FIRA

- Los componentes de la formalización entre la relación que tienen los productores primarios con la Empresa Tractora (contratos de comercialización, seguimiento tecnológico), así como los instrumentos en la administración de riesgos (cobertura de precios, seguro agrícola y garantías) generan certidumbre a los intermediarios financieros, logrando así la inclusión financiera de productores que nunca había recibido un crédito formal.
- La metodología del programa es replicable en cualquier red de valor, ya sea agropecuaria, forestal o acuícola, su implementación genera datos confiables para los modelos de producción en un estado o región del país.
- En 2019 el PNUD elaboró un diagnóstico a la metodología del PDP, en el que identificó que los servicios financieros son un facilitador vital para la economía real, apoyan a la mejora del bienestar económico, fortaleciendo la capacidad de familias, empresas y gobiernos para incrementar los resultados sociales, por lo que el programa tiene como las principales áreas potenciales de contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en lo siguiente:



Financiamiento para agricultura sostenible que asegure a pequeños productores agropecuarios, implementar prácticas de inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios con base en los principios del Comité de Seguridad Alimentaria, fomentar la identificación y financiamiento de nuevas formas de negocios inclusivos relacionados con la alimentación.



Impulso a las microfinanzas (seguros, ahorro y financiamiento) para apoyar a propietarios de micro y pequeñas empresas, mediante el desarrollo de productos financieros especializados, que no tenían acceso a créditos del sistema bancario formal, permitiendo aprovechar nuevos modelos de negocio y tecnología para incrementar las fuentes de capital.



Orientación a los clientes de mayores ingresos sobre inversiones y filantropía estratégica para avanzar en el desarrollo sostenible. Aprovechar las nuevas tecnologías, para crear modelos de operación y distribución en nuevos mercados que propicien la inclusión financiera, así como el uso de datos (big data) para mejorar el análisis de riesgos y oportunidades. Pagar un salario digno e impulsar a otras empresas dentro de su ámbito de influencia (p.ej. cadena de valor) a que también lo hagan.

6. Antecedentes, características y operatividad.

El **Programa de Desarrollo de Proveedores de FIRA** tiene sus orígenes en el mapeo de redes de valor. El mapeo de redes de valor ha permitido detectar oportunidades de negocio para los actores de la cadena de valor y ha favorecido la integración de los productores a las redes mapeadas. Estos casos se convirtieron en materia de análisis y aplicación de estrategias para el Programa de Desarrollo de Proveedores.

Con el paso del tiempo, se identificó que el desarrollo de esquemas técnico-financieros generados por el mapeo de redes, era heterogéneo y con resultados dispersos. Se refiere a los agentes económicos dentro de una red que tienen los incentivos, las capacidades y los recursos para poder impulsar la mejora de la red de valor; con base en las necesidades del mercado, determina la calidad, los plazos y volúmenes de la materia prima requerida, así como los precios; contribuye a darle solidez al proyecto con su experiencia en el mercado y participa en acciones que mitigan los riesgos de los financiamientos que se otorgan a los proveedores. En este sentido y con el fin de estandarizar la aplicación de un modelo para el desarrollo de proveedores, se desarrolló el **Manual para implementar un Programa de Desarrollo de Proveedores**, como una herramienta que guía el trabajo de todas las áreas de promoción de la Institución.

El PDP se presenta como un instrumento especializado en desarrollar las alianzas existentes entre las agroindustrias de las diferentes redes de valor y los productores proveedores de materia prima para ellas. Se ha establecido en un modelo que se sustenta en 26 mejores prácticas validadas en proyectos de

integración de productores rurales con la industria que han sido impulsados por FIRA, así como del análisis de las metodologías que se aplican en otros países, por lo que se consideran replicables.

6.1 Desarrollo de la Metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores

En 2017, de manera conjunta con las Direcciones Generales Adjuntas de Coordinación de Regionales, Inteligencia Sectorial y Promoción de Negocios, se identificaron 67 proyectos que operaban bajo un esquema en el cual los productores agropecuarios son proveedores de una Empresa Tractora. Para identificar su construcción desde un enfoque para el desarrollo de proveedores, se diseñó un cuestionario por temas de análisis, tales como: agentes participantes en el esquema, tanto públicos como privados, formas de organización horizontal y vertical, acuerdos y mecanismos de formalización cliente-proveedor necesarios para cumplir con el esquema, prácticas más comunes de financiamiento y formas en que las partes comparten el riesgo en la transacción, entre otros.

Se recibieron y analizaron 67 cuestionarios de esquemas distribuidos a nivel nacional. Los proyectos abarcaron las siguientes redes de valor: bovinos carne, caña de azúcar, maíz blanco, café, leche, maíz amarillo y mango y en su mayoría (75% de los casos) la cobertura geográfica del esquema es de alcance estatal.

La identificación de los modelos de integración y financiamiento condujeron al análisis de las mejores prácticas en los proyectos en los que se valoraron que se habían alcanzado las metas de proveeduría establecidas en el esquema, así como el desarrollo de las capacidades productivas de los proveedores.

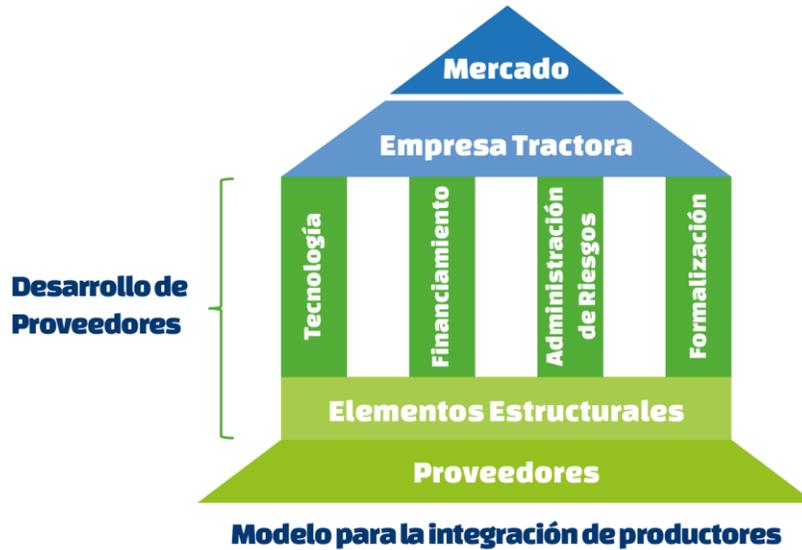
Como resultado de lo anterior, se diseñó el **Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)** de FIRA, definiendo el concepto de la siguiente manera:

“El PDP es una estrategia de integración de pequeños y medianos productores con una Empresa Tractora que busca abastecerse de materia prima adecuada, continua y suficiente, para atender las necesidades del consumidor final; busca fortalecer las competencias de los productores agropecuarios para convertirlos en proveedores de mercados de mayor valor mediante herramientas financieras, tecnológicas, organizativas, de gestión de calidad y administración de riesgo.”

En este sentido, el Programa de Desarrollo de Proveedores cuenta con 4 Pilares estratégicos que proporcionan estructura y solidez al proceso de integración de los productores a las redes de valor por esta vía, permitiendo su consolidación y permanencia en el mediano y largo plazo.

Cada pilar se integra, a su vez, por elementos estructurales, los cuales constituyen las mejores prácticas que se pueden observar en campo en diferentes grados de adopción, dependiendo del grado de integración o madurez de la relación entre la empresa tractora y sus proveedores.

Figura 10. Pilares estratégicos del PDP.



Fuente: FIRA

I. Tecnología

Las brechas entre los estándares que requiere la industria y la oferta actual, es el núcleo de la relación Proveedor – Industria y la definición de sus especificaciones constituirían la base de la oferta tecnológica para alcanzar las metas de Consultores y Técnicos.

Los elementos estructurales de este pilar refieren a mejores prácticas que aseguran que los procesos de transferencia de tecnología sean más eficientes al asegurar las capacidades técnicas y operativas de las estructuras técnicas encargadas de liderar las acciones para superar las brechas de proveeduría del proyecto, así como establecer acciones para la sostenibilidad.

Elementos Estructurales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnologías de información para control y efectividad de la transferencia de tecnología. 2. Asesoría técnica pagada por la empresa tractora y/o los productores. 3. Financiamiento del costo de la asistencia técnica dentro de la cuota de avío. 4. Vinculación de Instituciones en la formación de asesores. 5. Estructuras técnicas dirigidas por un consultor experto. 6. Asesores técnicos desligados de la proveeduría de insumos. 7. Empresa Tractora define y/o provee el material genético. 8. Incentivos a asesores por resultados. 9. Prácticas de sostenibilidad vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
-------------------------	--

II. Financiamiento

El tamaño de la unidad de producción, la disponibilidad de garantías u otras condiciones de los proveedores limitan su acceso al financiamiento, por lo que es necesario estructurar esquemas de crédito.

Los elementos estructurales de este pilar consideran prácticas que la empresa tractora (ET) debe desempeñar para asegurar que los proveedores cuenten con recursos financieros en tiempo y forma para que las acciones técnicas del proyecto se lleven a cabo de manera programada y ordenada en función de los ciclos de producción emanados de la planeación de la ET y cumplir con la demanda del mercado.

Elementos Estructurales	<ol style="list-style-type: none"> 1. ET actúa como Parafinanciera. 2. Sistema de administración de cartera. 3. Selección y segmentación de proveedores por la ET para tratamiento financiero. 4. La ET funge como retenedor del pago de los créditos. 5. ET suministra insumos a los proveedores.
-------------------------	---

III. Administración de riesgos

El pilar de administración de riesgos es un soporte que da confianza a los participantes al enfrentar de manera común factores climatológicos, biológicos, operativos, de mercado y financieros.

Este pilar considera 7 elementos estructurales:

Elementos Estructurales	<ol style="list-style-type: none"> 1. La ET define el perfil de los proveedores. 2. Supervisión y seguimiento del proyecto en campo. 3. ET participa con garantías, avales y administración del proyecto. 4. Contratación consolidada de seguros y/o constitución de Fondos. 5. Participación de Gobiernos Estatales con garantías líquidas o fiduciarias. 6. Uso de cobertura de precios. 7. Mecanismos de control de riesgos operativos para disminuir la incertidumbre de abastecimiento.
-------------------------	---

IV. Formalización de la Relación

Aun cuando la base de las relaciones de negocio sea la confianza, existen mecanismos que formalizan el cumplimiento de las partes en los que se establecen las condiciones específicas que norman la relación en cada ciclo de producción.

Elementos Estructurales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratos vinculantes al contrato de producción. 2. Precio diferenciado por especificaciones de la materia prima. 3. Mecanismo para la fijación del precio de la materia prima. 4. Especificación de mecanismos de solución de controversias. 5. Formalización del servicio de asistencia técnica con los productores.
-------------------------	---

6.2 Implementación de Programas de Desarrollo de Proveedores

El desarrollo de proveedores tiene la finalidad de crear un vínculo entre las empresas agroindustriales con los productores primarios que tienen la capacidad de producir la materia prima que se demanda, por ello es importante que antes de comenzar con la implementación de un proyecto de este tipo, se difunda la información sobre los beneficios e implicaciones de participar en un programa de PDP con la finalidad de lograr el compromiso de las partes con la iniciativa.

Una vez logrado lo anterior, para implementar un PDP, se identificaron 7 pasos:

1. [Diagnóstico de la Empresa Tractora e identificación del proyecto PDP](#)
Empresas que muestra interés en participar como tractora, se debe realizar un diagnóstico de las principales características de su mercado y proveedores en la situación actual.
2. [Diseño del modelo de inversión y financiamiento.](#)
El modelo de inversión y financiamiento para facilitar la atención crediticia del proyecto, en beneficio de los proveedores, debe considerar criterios de rentabilidad que supere el modelo de producción tradicional. Para el financiamiento de los proveedores primarios se identifican tres esquemas en los que la participación de la Empresa Tractora es fundamental.
3. [Promoción del modelo de inversión a proveedores potenciales y complementadores.](#)
A fin de sentar las bases sobre las que se construirán relaciones de confianza, las acciones de promoción deben lograr el convencimiento de los proveedores, acerca de las bondades del proyecto, así como de la rentabilidad del modelo de inversión, en un lenguaje entendible que aclare las condiciones de participación, costos, riesgos e instrumentos a formalizar por parte de los proveedores.
4. [Selección de equipo operador.](#)
El equipo operador se integra con un despacho administrador preferentemente (de acuerdo con el tamaño del proyecto), un consultor técnico que domine tanto el proceso de producción como de la fase industrial del producto con el fin de que determine la tecnología óptima para superar tanto la brecha de proveeduría como tecnológica y asesores técnicos especializados en la materia de la producción primaria.
5. [Gestión financiera del proyecto.](#)

Las necesidades de inversión tanto para capital de trabajo como de inversiones fijas, generan demanda de financiamiento, por lo que una labor importante del despacho administrador, el consultor articulador o el líder de proyecto FIRA, es integrar el portafolio de proyectos de inversión en congruencia con el modelo de inversión y financiamiento, y promoverlos ante los Intermediarios Financieros participantes para asegurar los recursos para los proveedores participantes.

6. Ejecución del Programa de Desarrollo de Proveedores.

La ejecución del Programa de Desarrollo de Proveedores tiene tres elementos a considerar:

a. Adopción de las mejores prácticas del PDP

La implementación de los elementos estructurales o mejores prácticas que dan forma a los cuatro pilares: Tecnología, Financiamiento, Administración de Riesgos y Formalización de la Relación, se lleva a cabo en un horizonte de tiempo del proyecto asociado al logro de las metas de los indicadores que tienen que ver con la brecha de proveeduría y tecnológica.

b. Brecha de proveeduría

El personal técnico especializado (consultor, asesor), debe elaborar un plan de trabajo que considere la serie de indicadores con sus metas y líneas base de la brecha de proveeduría, que permitan alcanzar los resultados esperados por la Empresa Tractora y los proveedores en el plazo adecuado técnicamente, con el fin de asegurar que de manera progresiva se cumplan las especificaciones de la materia prima tal como se establezcan en los contratos de proveeduría. Debe considerarse para su elaboración la definición del tipo de proveeduría que utiliza la ET, proveedor persona moral o productor primario en forma directa.

c. Brecha tecnológica

En la fase de ejecución, la estimación de la brecha tecnológica corresponde al productor primario, de acuerdo con el perfil establecido por la ET para el proyecto PDP y su modelo de producción, que debe ser contrastado con la tecnología óptima diseñada por el consultor técnico y los asesores técnicos, que coadyuve al cumplimiento de los estándares establecidos en las especificaciones de la materia prima óptima, así como incrementar la productividad de las unidades de producción y la reducción de costos. Con estas consideraciones se validan los parámetros productivos y se establecen las acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados.

7. Monitoreo y evaluación.

Para asegurar que los esquemas de desarrollo de proveedores se están llevando a cabo de manera adecuada y que el impacto en el productor y la Empresa Tractora es acorde a los objetivos establecidos, es necesario implementar un esquema de monitoreo y evaluación, basado en la utilización de métricas e indicadores de desarrollo e impacto, a través del cual se detecten de manera oportuna desviaciones sobre los objetivos planteados, permitiendo implementar acciones para su corrección, minimizando así las posibilidades de fracaso en el esquema.

7. Características y roles de socios estratégicos del PDP.

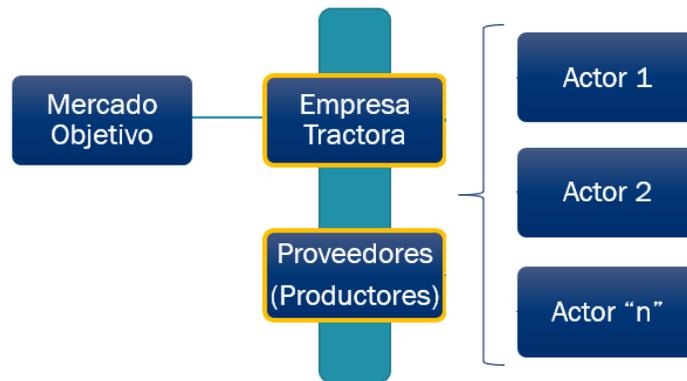
Los socios estratégicos para el funcionamiento de un PDP pueden ser muy diversos en función del tipo de materia prima, así como del sector de donde provenga, ya sea agrícola, pecuario o acuícola.

Todos los actores tienen una participación activa dentro de la estructura del PDP, podemos enunciar seis como los más relevantes iniciando por la Empresa Tractora, la cual puede ser una comercializadora o agroindustria, los productores “proveedores” de la materia prima que requiere la tractora, el acompañamiento técnico el cual es fundamental para el correcto funcionamiento del PDP y en el que participan el consultor y los asesores técnicos, como fuente de recursos se enlistan a los Intermediarios Financieros, así como a otros actores como los complementadores.

Es posible la intervención de otros participantes en función de la complejidad o especialización del producto, pudiendo sumarse los acopiadores en aquellos casos donde no existe una relación directa entre el productor y la agroindustria. Es de importancia mencionar que aún y cuando este actor es necesario en cualquiera de las redes de valor, parte de lo que busca el programa es una mayor interacción o relación directa entre los productores y la agroindustria.

Para analizar una red de valor en particular se puede acotar al territorio de una entidad federativa o de una región de condiciones agroecológicas similares que permita el desarrollo de ciertos productos provenientes de la actividad primaria, donde normalmente hay una cercanía considerable con las empresas que requieren de la materia prima.

Figura 8. Socios Estratégicos PDP



Fuente: FIRA

Definiciones de Socios Estratégicos dentro del PDP:

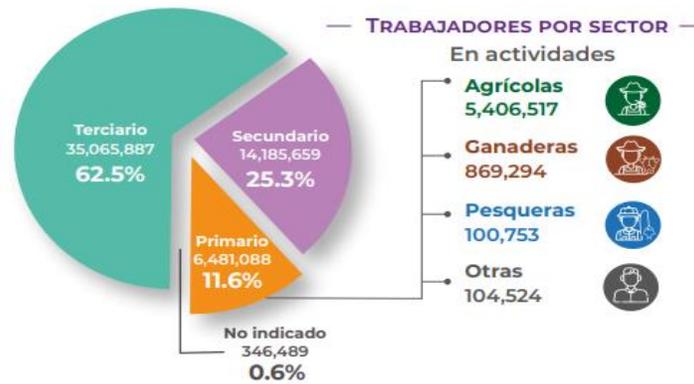
Mercado objetivo: Conjunto de compradores (actuales y potenciales) que presentan una determinada necesidad de un producto o servicio con características específicas, así como recursos y voluntad para adquirirlo, los cuales constituyen la demanda.

Empresa Tractora: Considerada el eje del PDP ya que establece y comunica a sus proveedores los requerimientos y características de la materia prima que requiere, formaliza la relación de negocios a través de contratos en que se especifican términos y condiciones de las partes. La Empresa Tractora puede ser una agroindustria como un ingenio azucarero o comercializadoras como empaques de piña o limón.

Productores - Proveedores: El rol de un productor en un PDP, según el modelo de FIRA, debe considerar las acciones y adecuaciones necesarias a nivel de su empresa individual para generar productos con la calidad requerida por la Empresa Tractora y hacerlo de manera competitiva. El productor a título individual u organizados, debe estar interesado en establecer una relación de negocio duradera que implica un compromiso contractual con la Empresa Tractora.

En México la población que trabajan es de alrededor 56 millones, donde 5.4 millones lo hacen en actividades agrícolas, otros 0.8 millones en la cría y explotación de especies ganaderas, 0.20 millones en pesca, acuacultura y otras, representando estas actividades el 11.6% del total, en base a datos de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural para 2022⁹.

Figura 10. Trabajadores por sector



Fuente: SIAP¹⁰

Las innovaciones tecnológicas requeridas para el uso eficiente de recursos y lograr la productividad y competitividad señaladas, necesariamente demandan la participación de asesores y consultores calificados, que deben ser contratados por los productores.

⁹ SIAP. (Consulta del 1° de marzo de 2023). Panorama Agroalimentario 2022. México.

¹⁰ Panorama Agroalimentario 2022. Quiénes generan la producción agropecuaria y pesquera en México.

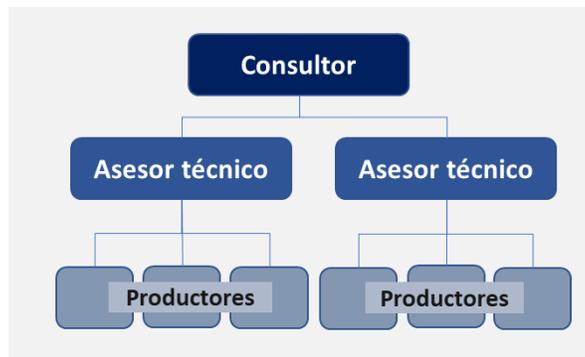
Para complementar esos gastos los productores pueden recibir apoyo de la empresa tractora o apoyos tecnológicos de los programas de FIRA, los cuales en su conjunto están orientados a coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de inclusión financiera, incremento de la productividad y eficiencia, así como el desarrollo responsable y sostenible.

Para reforzar la productividad y alcanzar la calidad de productos establecida, es necesario invertir en el equipamiento de las empresas, y suficiencia del capital de trabajo para su operación. Para lo anterior, es conveniente que el productor u organización recurran al financiamiento el cual podrá adquirir ya sea directamente con la Empresa Tractora, o a través de líneas calificadas para dicho fin o bien directamente del Intermediario Financiero en función del volumen del negocio. Parte del rol del productor es tramitar, invertir y cubrir sus compromisos crediticios a fin de asegurar una continuidad de flujo de recursos para futuros ciclos de producción.

Instituciones Financieras: Intermediarios financieros que al identificar que los riesgos de producción y comercialización se encuentran controlados en gran medida por el acompañamiento técnico en la actividad primaria y por la participación de la Empresa Tractora en la adquisición, transformación de la materia prima y comercialización del producto final, facilitan y deciden otorgar el acompañamiento financiero a proveedores de la Agroindustria donde en muchos de los casos la participación de productores de bajos ingresos con reducido historial crediticio es alta.

Prestadores de Servicios Especializados: Consultores y técnicos especializados, que constituyen el equipo operativo que implementa el modelo PDP y dan atención al programa de campo en estrecha relación con los indicadores manifestados por la ET. Estos prestadores de servicios no son empleados de FIRA, pero cuentan con un registro de acuerdo a las Reglas de Operación¹¹, el cual es un proceso obligatorio para ser beneficiado de los incentivos institucionales para el acompañamiento técnico (Consultoría o Asesoría), donde el interesado en registrarse integra un expediente en el que se incluye la documentación que acredite su experiencia para ofrecer sus servicios.

Figura 11. Estructura técnica que participa en el PDP



¹¹ Reglas de Operación para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero, Alimentario y Rural. Publicadas en https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5675508&fecha=26/12/2022#gsc.tab=0

Otras instituciones (complementadores): Instituciones públicas y privadas afines al sector agroalimentario que cuentan con programas de apoyo, incentivos y capacitación que coadyuvan en la productividad y un menor apalancamiento financiero para los productores y Empresas Tractoras, para el caso de México, podemos indicar como ejemplo las siguientes, las cuales no precisamente participan en todos los PDP, siendo el proyecto y la respectiva norma para cada una de estas, lo que definirá su inserción al programa: Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), Instituto Nacional de Investigaciones Forestales Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) e Instituciones de Educación Superior ligadas al sector.

FIRA: Como promotor y gestor de los PDP, juega un papel fundamental, ya que además de la atención que otorga a productores e industrias como parte de la población objetivo con los productos y servicios como crédito, garantías y apoyos tecnológicos; apoya en la estructuración y formalización del compromiso mutuo, mantiene y refuerza sus servicios y apoyos para el éxito del modelo.

La estrategia y rol de FIRA para integrar el PDP dentro de las redes de valor agroalimentarias, incluye la identificación de las industrias líderes y sus potenciales o actuales proveedores, donde para las primeras en muchos de los casos se trata de empresas actualmente atendidas por la Institución facilitando la interlocución y propuesta del programa. La Institución cuenta con productos y servicios financieros, así como tecnológicos, que se canalizan en base a normativa al proyecto y población elegible.

8. Beneficiarios directos e indirectos.

Beneficiarios directos

- **Productor (proveedor)**

Al convertirse en proveedor de materia prima de una agroindustria, asegura la comercialización de sus productos con precios definidos, accede a premios por calidad, oportunidad y lealtad, con la Empresa Tractora. Les permite planear su producción y la seguridad de invertir en mejor equipamiento o crecimiento.

A través de los servicios de capacitación, transferencia tecnológica y acompañamiento técnico, que le apoya FIRA o la industria, los productores incrementan la productividad para ser más competitivos, con una rentabilidad que les de permanencia y atractividad de su actividad, mejorando con ello su calidad de vida. **La mayor capacidad de inversión y poder adquisitivo de los productores repercuten en las economías regionales, hay más negocios, más empleos y un impacto social positivo.**

- **Empresa Tractora (Agroindustria)**

Abasto uniforme y estable de materia prima, conforme a sus requerimientos. Al tener una relación y vínculo con proveedores locales, la industria tiene menos dependencia de altibajos en mercados externos y riesgos por volatilidad de precios.

Beneficiarios Indirectos

- **Técnicos asesores y consultores.**

Con los PDP que FIRA impulsa, se amplía la oferta de trabajo para asesorías y consultorías técnicas, propiciando el desarrollo de este mercado de servicios especializados.

- **Intermediarios financieros.**

Los Bancos e Intermediarios Financieros no Bancarios, amplían su mercado de clientes en los sectores prioritarios para FIRA bajo modelos de negocio integrados minimizando el riesgo de incumplimiento.

- **Proveedores de bienes y servicios para las actividades productivas.**

El mercado de insumos Agro-Veterinarios se ve favorecido al consolidar demanda y compra de estos insumos.

Segmento de agroindustrias con potencial

Se identifica como universo total a 2,540 unidades económicas del sector agroindustrial que por su tamaño podrían tener potencial de vinculación con un universo de 760 mil unidades de producción agropecuaria que participan en las redes de valor relacionadas con la agroindustria. De este universo de población, en 2018 se estableció como población objetivo para el 2023 la integración de 43 mil productores con potencial para participar en el programa.

9. Impacto y beneficios esperados.

El modelo de PDP permitirá a FIRA integrar en un promedio de 5 años a más de 44 mil productores como proveedores de la industria en 22 redes de valor, impactando directamente en indicadores como:

1. Incremento de la productividad regional en las redes de valor.
2. Incrementar en más de 100% la productividad de las actividades primarias, mediante la adopción tecnológica que reduzca la brecha de proveeduría con la industria.
3. Mejorar la calidad de vida de los productores, a través de mayor rentabilidad de sus productos.
4. Impulsar la capitalización de empresas vinculadas a la agroindustria, con acceso a servicios financieros.

La implementación del Programa de Desarrollo de Proveedores se mide a través de la evolución en los indicadores y la adopción de las mejores prácticas de la metodología por proyecto, considerando 4 fases:

- **Fase 1.** El proyecto va iniciando y se trabaja en los indicadores de impacto y adopción de las mejores prácticas.
- **Fase 2.** El proyecto se fortalece en la adopción de las mejores prácticas y su debilidad se encuentra en los indicadores de impacto.

- **Fase 3.** El proyecto ha evolucionado y se fortalece en los indicadores de impacto y la adopción de mejores prácticas.
- **Fase 4.** El proyecto deja de contar con brechas en la adopción de las mejores prácticas y continúa fortaleciéndose en los indicadores de impacto.

Figura 12. Evolución de los proyectos por resultados



Fuente: FIRA

Estas fases reflejan la construcción de proyectos sostenibles adquiriendo beneficios para los actores involucrados a través de mecanismos que mitiguen riesgos inherentes en el sector agroalimentario como la adquisición de coberturas de precios, seguros agropecuarios, trazabilidad en la producción a través de sistemas informáticos, actualización de prácticas innovadoras a los prestadores de servicios especializados en asistencia técnica obteniendo capacitación constante mediante alianzas con centros de investigación, universidades u otros organismos.

La incorporación de instrumentos que coadyuvan a la inclusión financiera de los productores como lo es la formalización de la relación con contratos de compra venta donde se especifican las características de la materia prima, calidad, volumen, tiempos de entrega, esquema de precios, entre otros, y crean certidumbre a los intermediarios financieros para el otorgamiento del crédito, diseñando los esquemas de financiamiento acorde a las necesidades y capacidades de los productores y empresas participantes, con la finalidad de lograr las metas y objetivos pactados.

La participación de una estructura técnica que defina la tecnología óptima para superar las brechas de proveeduría en la materia de la producción primaria, diseñando un plan de trabajo para el seguimiento a los avances del cumplimiento de las metas planteadas, así como acciones preventivas que mitiguen riesgos de plagas y enfermedades, prácticas innovadoras que sean amigables con el medio ambiente, aumento en la productividad y la reducción de costos.

Los beneficios se reflejan en lograr una mejor calidad de vida para los productores participantes, evitando la migración de la población, y con ello asegurando la proveeduría en el sector agroalimentario. Un impacto sustancial de la implementación del PDP es el aumento constante en la integración de productores al modelo, lo que significa la mejora en su calidad de producción y de vida.

10. Resultados.

En el periodo 2018 - 2022, se han apoyado 142 proyectos de Desarrollo de Proveedores a lo largo del país, lo que ha beneficiado a 46,216 productores en 40 redes de valor.

Al cierre de 2022, se contaba con 108 proyectos activos, distribuidos en 27 Entidades de México, en el Anexo 1 y 2, se presenta el detalle de las redes de valor apoyadas.

Figura 13. Presencia geográfica de proyectos del PDP.



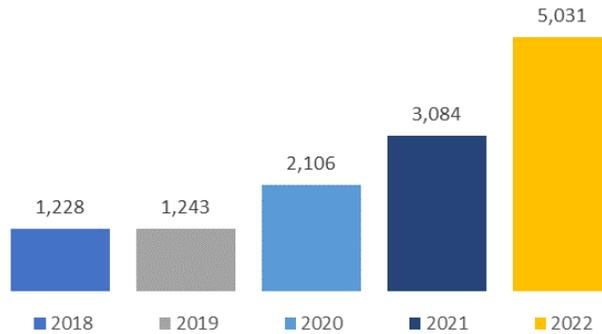
Fuente: FIRA

10.1 Resultados de financiamiento a la población prioritaria

FIRA identifica a su población prioritaria como aquellos productores de microempresas, empresas familiares y pequeñas empresas con necesidades de crédito no mayores a 160,000 unidades de inversión (UDIS) lo que equivaldría aproximadamente a 60,800 dólares americanos con un tipo de cambio de \$20 pesos mexicanos por dólar.

El saldo de financiamiento canalizado para el segmento de población prioritaria por los proyectos del Programa de Desarrollo de Proveedores pasó de 61.4 millones de dólares en 2018 a 251.5 millones de dólares al cierre de 2022, lo que representa un crecimiento superior al 300%.

Grafica 1. Cartera de población prioritaria relacionada a PDPs (millones de pesos)



Fuente: FIRA

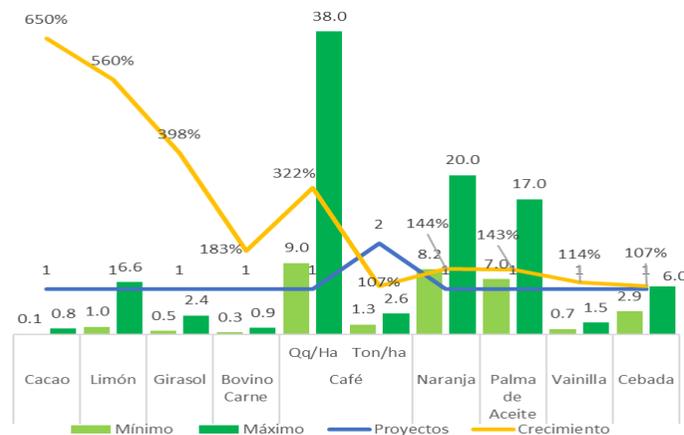
10.2 Resultados en la productividad de los proveedores

Se presentan 11 proyectos que registraron los mayores incrementos en productividad, en 9 redes de valor: cacao, limón, girasol, bovinos carne, café, naranja, palma de aceite, vainilla y cebada; alcanzaron incrementos superiores al 100%.

En particular, los proveedores de cacao en el estado de Tabasco lograron el mayor incremento, con un aumento de 650% en la productividad al elevar de 100 kg/ha a 750 Kg/ha en 3 años. Por su parte los productores de limón en Veracruz aumentaron 560% el rendimiento en campo, al pasar de 1 ton/ha a 6.6 ton/ha.

Es importante resaltar la red de valor café, porque son proyectos que involucran una gran cantidad de productores y superficie, en estos se han logrado duplicar la productividad en 2 proyectos de Veracruz y cuadruplicar en el proyecto de Chiapas.

Grafica 2. Proyectos con incrementos en productividad mayor al 100 por ciento.

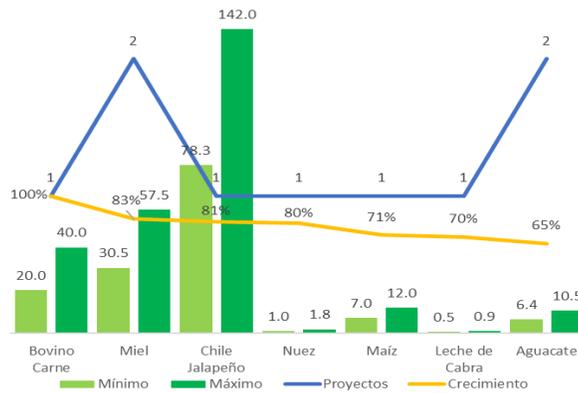


Fuente: FIRA

Con rendimiento superior al 50% e inferiores al 100%, se encuentran nueve proyectos en 7 redes de valor, entre las que destacan las pecuarias como la carne de bovino en Yucatán, dos proyectos de miel en Yucatán y uno de leche de cabra en San Luis Potosí con crecimientos de 100%, 83% y 70% respectivamente.

En las redes agrícolas, el cultivo de chile jalapeño en Puebla, nogal en Chihuahua, maíz en Durango y 2 de aguacate en Nayarit y Morelos, han incrementado su producción en 81%, 80%, 70%, 67% y 64% respectivamente.

Grafica 3. Proyectos con incrementos en productividad entre 50 y 100 por ciento



Fuente: FIRA

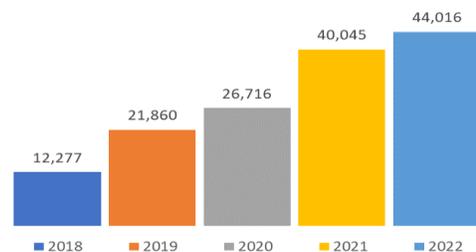
Para el resto de los proyectos el incremento en la productividad es menor al 50%.

10.3 Dinamismo en la integración de productores primarios a la cadena de suministros.

A continuación, se presentan los resultados en el número de productores vinculados a los proyectos del PDP, entendiendo la vinculación como la participación del productor en capacitaciones sobre las tecnologías, acompañamiento técnico, gestión de crédito o formalización de instrumentos de gestión de riesgo, en donde FIRA contabilice su registro mediante algún evento o trámite de crédito.

El número de productores vinculados a proyectos de PDP se ha incrementado 258% en los últimos 4 años, al pasar de 12,277 en 2018 a 44,016 en 2022.

Gráfico 4. Productores vinculados (Número de productores)



Fuente: FIRA

Se sugiere ver los videos del Anexo 3, los cuales documentan la incorporación de los pilares y elementos estructurales del Programa Desarrollo de Proveedores en diversos proyectos de la República Mexicana.

11. Lecciones aprendidas.

En 2019 se identificaron oportunidades en la operación del programa que han sido atendidas en la implementación de un proyecto estratégico institucional para el Fortalecimiento del Programa Desarrollo de Proveedores, con el objetivo final de **consolidar el modelo PDP de FIRA como la mejor opción para vincular a pequeños productores agropecuarios con la agroindustria, de tal manera que sus materias primas lleguen a mercados más competitivos o diferenciados y sean partícipes de los beneficios.**

FIRA como entidad de fomento destina recursos de fomento tecnológico para que los productores adopten los cambios tecnológicos y paulatinamente incorporen las prácticas que junto con el personal técnico plasmaron en el programa de trabajo planteado a 5 años, tiempo en que la Institución subsidia un buen porcentaje del pilar tecnológico para que posteriormente la inversión provenga directamente de los productores o empresa tractora. **FIRA es un impulso tecnológico.**

Los proyectos del PDP requieren la participación de personal interno y externo a FIRA, por lo cual resulta importante que conozcan la metodología y el alcance del programa; para lo cual se desarrolló un curso virtual que es obligatorio para el personal operativo de FIRA, además de estar disponible para técnicos, productores, empresas tractoras e Intermediarios Financieros.

Actualmente la administración y el seguimiento de los proyectos del PDP, son registrados en un sistema de gestión de información que permitirá a FIRA analizar y evaluar el desempeño y rentabilidad del programa a nivel nacional.

Entre los principales retos de implementar el PDP, han sido la resistencia al cambio de algunos productores, principalmente los de edad avanzada que no tienen el acompañamiento de un relevo generacional en sus trabajos de campo, ya que en muchas ocasiones las nuevas generaciones prefieren dedicarse a actividades diferentes que les representan un mayor potencial de generación de ingresos. Además del aspecto productivo, se requiere fortalecer en los productores los aspectos empresariales, fiscales, administrativos y comerciales.

12. Conclusiones.

El Programa Desarrollo de Proveedores de FIRA promueve el uso de herramientas financieras, tecnológicas, organizativas, de gestión de calidad y administración de riesgo que **aportan beneficios para los actores participantes**, con un mayor impacto en los pequeños y medianos productores que buscan **fortalecer sus competencias para convertirse en Proveedores de mercados de mayor valor**, así como el beneficio para la Agroindustria “Empresas Tractoras” mediante el abastecimiento de materia prima adecuada, continua y suficiente, que permite atender de forma competitiva y oportuna las necesidades de los clientes finales.

La seguridad que brinda el esquema con los mecanismos de mitigación de riesgos como el seguro agrícola, la compra de cobertura de precio, el contrato de comercialización, entre otros, coadyuba a desarrollar esquemas de financiamiento o crédito directo con los intermediarios financieros que operan con FIRA y lograr la inclusión financiera de pequeños productores de localidades y municipios con alto grado de marginación o donde la infraestructura bancaria es escasa.

En el periodo de 2018 a 2022, FIRA ha destinado 8.54 millones de dólares en apoyos tecnológicos para capacitación, asesoría y consultoría principalmente, atendiendo 142 proyectos que vinculan a 46,126 productores agropecuarios con 134 empresas tractoras.

Los efectos del cambio climático y la exigencia de las nuevas generaciones, para que los alimentos que consumen provengan de sistemas de producción sustentable, es parte del ADN y la estrategia de las grandes agroindustrias, las cuales se pronuncian por adquirir materias primas producidas en sistemas que cuiden en el medio ambiente y sean socialmente responsables. El PDP es mecanismo probado que puede ayudar a fortalecer iniciativas como la agricultura de conservación o regenerativa, y lograr así una mayor eficiencia de los recursos naturales, cuidado del medio ambiente y respeto a los productores y sus comunidades.

Además, es importante y urgente fomentar en los proyectos del PDP, la agricultura digital, mediante el uso de sistemas de innovación y especialización inteligente, para un mejor aprovechamiento de los recursos y la toma de decisiones más oportunas entre los actores que en él participan.

13. Recomendaciones y sugerencias.

El modelo de PDP brinda la oportunidad para las Instituciones Públicas u Organizaciones para colocar eficientemente y de manera dirigida productos o servicios con fines de desarrollo regional, como puede ser capacitación, asistencia técnica, organización, financiamiento, servicios de información, sostenibilidad ecológica, entre otros.

Considerar que en el PDP se incorporen personas profesionistas del área social y desarrollo humano, sociólogos, antropólogos entre otros, para aportar conocimientos en el desarrollo de capacidades y lograr la apertura de los productores y sus familias hacia nuevas metodologías de trabajo que lleven a una transición generacional exitosa, permitiendo consolidar y hacer sostenible el proyecto a largo plazo, para que el programa alcance las metas planteados en productividad, rentabilidad y desarrollo social.

Un área de oportunidad identificada es el establecimiento de un sistema de gestión de conocimiento para el programa, debido a que los actores de los diferentes programas (PDPs) desconocen entre sí los logros y buenas prácticas desarrolladas por los otros programas.

14. Glosario.

Asesores técnicos: En el PDP, la asistencia técnica que se demanda es especializada, los planes de trabajo que se establecen con los productores deben garantizar que la proveeduría cumpla las especificaciones de la materia prima requerida por la ET.

Brecha de proveeduría (BP): Son las diferencias existentes entre la necesidad de materia prima que tiene la Empresa Tractora y la materia prima que producen los proveedores potenciales, en función de lo especificado por la ET, que les permita atender las necesidades de su mercado; la medición del grado de cumplimiento de las especificaciones por los proveedores en el momento inicial del proyecto se convierte en la línea base para la prospección de los indicadores de desempeño del programa de desarrollo de los proveedores. Al superar esta brecha, la industria gana eficiencia en sus procesos de transformación y producción.

Brecha tecnológica (BT): La diferencia entre la tecnología de la producción del productor primario y la tecnología óptima relacionada con los parámetros del producto definidos en la brecha de proveeduría.

Consultor técnico: En la experiencia de FIRA, un elemento clave para la estructuración de proyectos, transferencia de tecnología y el desarrollo empresarial de empresas de pequeños productores, tiene que ver con la participación de Consultores técnicos que desarrollen la función de direccionar las acciones para alcanzar los resultados de productividad y rentabilidad de las unidades de producción de los productores a través de la formación, tutoría y seguimiento del quehacer de los asesores técnicos. Estos consultores son técnicos experimentados en su materia y además poseen cualidades de liderazgo para conducir equipos técnicos, posibilitando romper la brecha generacional que llega a presentarse entre los productores primarios y los asesores técnicos.

Complementadores: Son agentes que acompañan a los actores de la cadena de valor con servicios complementarios que hacen más eficiente el desempeño de los proveedores con la Empresa Tractora y de la ET con sus clientes. Permiten disminuir costos de implementación de los proyectos de desarrollo de proveedores. Entre otros se encuentran gobiernos, despachos, ONG's, aseguradoras, organizaciones de productores, instituciones de investigación, universidades

Empresa Eje o Empresa Tractora (ET): Agentes económicos dentro de una red que tienen los incentivos, las capacidades y los recursos para poder impulsar la mejora de la red de valor; con base en las necesidades del mercado, determina la calidad, los plazos y volúmenes de la materia prima requerida, así como los precios; contribuye a darle solidez al proyecto con su experiencia en el mercado y participa en acciones que mitigan los riesgos de los financiamientos que se otorgan a los proveedores.

Intermediarios Financiero: Entidades que otorgan financiamiento tanto de capital de trabajo como de bienes de capital que resulten necesarios para la mejora tecnológica que permita superar las brechas existentes en este sentido, la participación de los intermediarios financieros es crucial.

Materia Prima Óptima (MPO): Esta se define como aquel producto que satisface los requerimientos establecidos por una Empresa Tractora, para cumplir con los requerimientos de su mercado. Este es el punto nodal del desarrollo de proveedores ya que permite comparar esta definición con la oferta actual de los productores que potencialmente serán los proveedores o que incluso ya sean proveedores.

Mercado: Conjunto de compradores (reales y potenciales) que tienen una determinada necesidad o deseo de un producto o servicio con características específicas, así como recursos y voluntad para adquirirlo, los cuales constituyen la demanda.

Productores/proveedores: Definido el interés de la ET los proveedores potenciales, son el segundo actor relevante para la construcción del proyecto de desarrollo de proveedores, son productores que a título individual u organizados se interesan en establecer una relación de negocio duradera que implica un compromiso contractual.

15. Anexos.

Anexo 1. Proyectos de desarrollo de proveedores agrícolas vigentes en 2022.

	Red de valor	No. Proyectos	Entidad Federativa	Productores
	Café	9	Veracruz Chiapas Oaxaca Puebla	16,049
	Cebada	2	Hidalgo Puebla	2,395
	Maíz blanco, amarillo, azul y negro	17	Guanajuato Quintana Roo Michoacán Durango Chihuahua Campeche Guerrero Jalisco Nuevo León Estado de México	2,325
	Miel	4	Yucatán Campeche	2,050
	Trigo	4	Baja California Sonora Chihuahua	1,666
	Caña	3	Veracruz Tamaulipas	1,049
	Aguacate	4	Morelos Nayarit Michoacán	993
	Algodón	2	Chihuahua Coahuila	993
	Limón	5	Chiapas Colima Veracruz Jalisco	691

	Red de valor	No. Proyectos	Entidad Federativa	Productores
	Ajonjolí	3	Oaxaca Guerrero Sinaloa	604
	Sorgo	2	Tamaulipas Puebla	460
	Palma de Aceite	2	Chiapas Campeche	449
	Jitomate	2	Puebla Hidalgo	370
	Naranja	4	San Luis Potosí Veracruz Tamaulipas Hidalgo	326
	Cacao	1	Tabasco	320
	Brócoli	2	Guanajuato Puebla	220
	Mango	2	Nayarit Guerrero	215
	Coco	1	Guerrero	189
	Girasol	1	Jalisco	160
	Agave	1	Sonora	144
	Arroz	2	Michoacán Colima	140
	Piña	1	Veracruz	139
	Chía	1	Morelos	100
	Plátano	1	Chiapas	65
	Nopal	2	Morelos Estado de México	53

	Red de valor	No. Proyectos	Entidad Federativa	Productores
	Chicle	1	Quintana Roo	51
	Nuez	1	Chihuahua	50
	Avena	1	Estado de México	40
	Chayote	1	Veracruz	40
	Frambuesa	1	Jalisco	40
	Fresa	1	Michoacán	40
	Vainilla	1	Veracruz	40
	Manzana	1	Chihuahua	35
	Pimiento	1	Guanajuato	16
	Chile Jalapeño	1	Puebla	15
Total, PDP agrícolas		88 proyectos	32,532 productores	

Fuente: Subdirección de Programas y Proyectos

Anexo 2. Proyectos de desarrollo de proveedores pecuarios y forestal vigentes en 2022.

Red de valor	No. Proyectos	Entidad Federativa	Productores
 <p>Leche bovino y caprino</p>	12	Jalisco Chihuahua Aguascalientes Veracruz Sonora Oaxaca San Luis Potosí	1,133
 <p>Bovino Carne</p>	7	Durango San Luis Potosí Puebla Colima Chihuahua Yucatán	904
 <p>Forestal</p>	1	Oaxaca	200
Total, PDP pecuario y forestal	20 proyectos		2,437 productores

Fuente: Subdirección de Programas y Proyectos

Anexo 3. Videos institucionales que documentan casos de éxitos del PDP.



PROYECTO MARGARITA

Proveedores: Productores de leche bovino en los Altos de Jalisco.

Empresa tractora: DANONE.

<https://www.youtube.com/watch?v=1d1vmLEUXgs>



PEQUEÑOS PROVEEDORES DE GRUPO LA HUERTA

Proveedores: Productores de hortalizas y berries.

Empresa tractora: FRIGORIZADOS LA HUERTA.

<https://www.youtube.com/watch?v=vuKFVys2Viw>



DESARROLLO DE PROVEEDORES DE PALMA DE ACEITE EN CHIAPAS

Proveedores: Productores de palma de aceite del municipio de Benemérito de las Américas.

Empresa tractora: ACEITES SUSTENTABLES DE PALMA

https://www.youtube.com/watch?v=MLwYDR_hshg



PRODUCCIÓN RENTABLE DE CARNE Y LECHE EN BOVINOS

Proveedores: Productores de leche y carne del estado de Jalisco.

Empresa tractora: LICONSA, NATULEC, SORIANA.

<https://www.youtube.com/watch?v=YlLqCmeJnAs>



PRODUCCIÓN DE PALMA DE ACEITE EN MARQUES DE COMILLA, CHIAPAS.

Proveedores: Productores de palma de aceite.

Empresa tractora: AGROINDUSTRIAS DE PALENQUE.

<https://www.youtube.com/watch?v=SODSjC0GuIM>



PROVEEDORES DE MIEL ORGANICA

Proveedores: Apicultores de Izamal en Yucatán.

Empresas tractoras: MAYA HONEY, MIELES DEL MAYAP, MAYALAN Y PROSELSUR

<https://www.youtube.com/watch?v=uMrweNH1MQE>



PROVEEDORES DE CACAO

Proveedores: Productores de Cacao de Tabasco.

Empresas tractoras: NESTLÉ

<https://www.youtube.com/watch?v=wa9N1YdQ6Ro>



PROVEEDORES DE LECHE EN LA COMARCA LAGUNERA.

Proveedores: Productores de leche de la Comarca Lagunera.

Empresas tractoras: GRUPO LALA

<https://www.youtube.com/watch?v=hiMCZuJ5FSk>



ARTICULACIÓN DE LA RED DE VALOR GIRASOL EN ZACATECAS

Proveedores: Productores de semilla de girasol.

Empresa tractora: ACEITES ESPECIALES

<https://www.youtube.com/watch?v=CyFGHKMCP5Q>



PRODUCCIÓN DE PLATANO DE EXPORTACIÓN

Proveedores: Productores de plátano de Tabasco.

Empresas tractoras: CHIQUITA BRANDS INTERNATIONAL

<https://www.youtube.com/watch?v=Ddg1QYQ5z9w>



PRODUCTORES DE MAÍZ AMARILLO EN NUEVO LEÓN

Proveedores: Productores de maíz amarillo

Empresas tractoras: AEGBN

<https://www.youtube.com/watch?v=rVyUobxoNRQ>



DESARROLLO DE PROVEEDORES EN LA RED BERRIES

Proveedores: Productores de berries

Empresas tractoras: MAILAND FARMS

<https://www.youtube.com/watch?v=wxR-f8ppcJY>



ALIDE  Asociación Latinoamericana
de Instituciones Financieras
para el Desarrollo

PREMIO ALIDE 2023
Categoría: **Productos financieros**

 **FIRA**
FIDEICOMISOS INSTITUIDOS EN RELACION CON LA AGRICULTURA

🌐 www.fira.gob.mx
☎ 800 9993472
📱 