

LG-044



USAID | **ECUADOR**
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Red Productiva

ESTRATEGIAS PARA EL FINANCIAMIENTO DE CADENAS PRODUCTIVAS

LA EXPERIENCIA DEL PROYECTO RED PRODUCTIVA DE USAID EN EL ECUADOR



ESTRATEGIAS PARA EL FINANCIAMIENTO DE CADENAS PRODUCTIVAS

LA EXPERIENCIA DEL PROYECTO RED PRODUCTIVA DE USAID EN EL ECUADOR

Esta publicación ha sido posible gracias al generoso aporte del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID. Su contenido es responsabilidad del Centro IRIS y CARANA Corporation y no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o el Gobierno de los Estados Unidos de América.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

ECUADOR

Red Productiva

Producción:

Proyecto Red Productiva

Autores:

Arno Lowenthal
Amanda Fernández
Marcelo Hurtado

Editores:

Marcela Correa
María Lorena Correa
Cornelio Delgado

Coordinación:

Elena Almeida Echeverría

Diseño Gráfico:

Rizoma Identidad Visual

Impresión:

Gráficas Imago, 2010

Fotografías:

Proyecto Red Productiva

Copyright sobre la edición: Proyecto Red Productiva.

Se prohíbe la reproducción total o parcial del material gráfico sin previa autorización de los editores. El contenido informativo puede ser reproducido citando la fuente.



CONTENIDO

SINOPSIS	4
INTRODUCCIÓN	6
MARCO CONCEPTUAL	8
• Cadena productiva, el marco amplio	8
• Servicios financieros (SF) integrales, la meta	9
• Financiamiento en cadenas productivas, dos mecanismos de acción	10
• Referentes internacionales de financiamiento a cadenas productivas, otras experiencias	10
• Visión de cadena productiva, nuevo paradigma	11
FINANCIAMIENTO DE CADENAS PRODUCTIVAS EN EL ECUADOR	12
• La experiencia del fondo de garantía DCA	12
• Capacitación en el análisis de cadenas productivas y el uso del fondo DCA	12
• Implementación y resultado	14
• Perspectivas luego de la implementación	16
• Ventana de oportunidades para el sector financiero (casos concretos de cadenas con alta dinámica comercial):	16
1. Aji	18
2. Palmito	19
3. Lácteos	20
4. Cacao fino y forestal	21
5. Plátano en Yasuní	22
6. Plátano en El Carmen, Manabí	22
7. Cacao fino de aroma en Manabí	23
METODOLOGÍA DE DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO DE CADENAS PRODUCTIVAS	24
A. Análisis inicial de la cadena productiva	24
B. Aplicación de un análisis de riesgo para cadenas productivas	26
C. Elaboración de una estrategia de mercado de servicios financieros para cadenas productivas	42
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
ANEXOS	50

SINOPSIS



Financiamiento para cadenas productivas (FCP) es una metodología de análisis diseñada para que las entidades financieras dispongan de elementos orientadores para expandir sus servicios hacia actores que, por el tamaño de su dinámica comercial, han tenido poco acceso a crédito y otros servicios financieros.

Trabajar en función de los eslabones de una cadena productiva es una acción integradora, que en el ámbito del desarrollo económico ha orientado las actividades de los programas de fomento diseñados desde el sector público, entidades de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales, agencias de desarrollo local y, en años recientes, desde empresas privadas que necesitan mejorar espacios de producción dentro de la industria en la cual participan.

En el Ecuador, en muchos casos, los esfuerzos por mejorar la dinámica productiva de una cadena han generado importantes y positivos resultados. En las áreas de gestión empresarial, línea de producción, logística –a nivel industrial– o, en la siembra, cosecha o poscosecha –en el ámbito agrícola–, así como en los servicios, la visión de trabajo de cadena ha permitido que la competitividad de muchos subsectores económicos gane terreno.

Sin embargo, la conexión entre el productor y las entidades financieras sigue evidenciando falencias. Por un lado, empresas o unidades productivas –sobre todo, pequeñas y medianas empresas, PYMES– buscando opciones de crédito y del otro lado, entidades financieras concentradas en segmentos tradicionales y con una débil capacidad para moverse hacia segmentos que, agregados, están generando grandes dinámicas económicas. Evidentemente, existen excepciones pues, algunas

entidad
han inco
los seg
ejemplo
financi
pequeñ

En sus t
Proyect
Ecuador
Unidos
(USAID)
metodo
de man
ancia y

Los des
Produc
dejaron
conocer
práctica
el comer
redes d
ventas l
tanto, a
crecimi

Introducción
Capítulo I
Capítulo II
Capítulo III
Capítulo IV
Capítulo V



os, los
mica
generado
ados. En
ial, línea de
industrial-
oscosecha
omo en los
de cadena
ividad de
icos gane

re el
ncieras
Por un
ductivas
ianas
opciones
tidades
egmentos
capacidad
s que,
randes
temente,
unas

entidades financieras en el Ecuador han incursionado exitosamente en los segmentos del microcrédito, por ejemplo, y han demostrado que financiar a las unidades productivas más pequeñas también es un buen negocio.

En sus tres años de operación, el Proyecto Red Productiva de USAID/ Ecuador de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) se enfocó en trabajar con la metodología de cadenas productivas y de manera particular, entre empresas ancla y redes de pequeños proveedores.

Los diez proyectos piloto que Red Productiva implementó durante 2009 dejaron un importante acervo de conocimientos, lecciones y buenas prácticas sobre cómo apoyar para que el comercio entre empresas ancla y las redes de proveedores o sus redes de ventas logren mayor eficiencia y por tanto, abran mejores posibilidades de crecimiento en toda la cadena.

Este documento, el tercero de una serie enfocada en encadenamientos productivos recoge las experiencias del Proyecto durante los tres años de ejecución en apoyo y asistencia técnica al Ecuador. Primero, se presentó el documento "*Innovación Productiva en el Ecuador: 10 experiencias exitosas de fomento bajo enfoque de empresas ancla*"¹, en el cual se expuso en detalle los resultados y lecciones aprendidas del apoyo a 10 encadenamientos en el Ecuador; posteriormente, y basados en esa misma experiencia, se publicó el documento "*Manual Operativo de Fomento de Cadenas Productivas: el Enfoque de Empresas Ancla*".²

Los dos documentos mencionados estaban dirigidos a productores, especialistas en desarrollo productivo, consultores empresariales, agencias de desarrollo territorial y su objetivo fue mostrar cómo organizar un proyecto para mejoramiento productivo en toda la cadena.

El interés generado en múltiples actores respecto de la metodología de empresas ancla y el ejercicio de apoyo financiero realizado por Red Productiva a través del fondo DCA (Autoridad de Desarrollo de Crédito) impulsó a USAID y al Proyecto a desarrollar este nuevo documento, dedicado principalmente a las entidades financieras, pues era necesario contribuir a la mejor comprensión y acción de los financistas hacia los productores.

El programa DCA se implementó desde 2007 y tras su evaluación en 2009

evidenció resultados favorables, pues los bancos Credifé y ProCredit pudieron colocar 1,228 préstamos a MIPYMES ecuatorianas con un valor de más de USD 9 millones. Los préstamos con garantía DCA fueron colocados a los sectores manufacturero (50.7%), agrícola (36.8%) y turismo (9.5%), y de ellos, 46% de los préstamos fue colocado a MYPIMES dirigidas por mujeres y 54% por hombres.³

Este documento expone, de manera didáctica, nuevos elementos que una entidad financiera —y sobre todo su personal de crédito— debería considerar a la hora de financiar a un pequeño productor que quizá por sus propios recursos de respaldo no puede acceder a un crédito o resulta riesgoso para la institución financiera (IFI) —desde el enfoque comúnmente aceptado por la práctica crediticia— pero que integrado a una cadena de producción genera el suficiente volumen de negocio de manera que pueda ser visto como un destinatario de crédito productivo y con márgenes de riesgo aceptables.

¹ *Innovación Productiva en el Ecuador: 10 experiencias exitosas de fomento bajo enfoque de empresas ancla*. Preparado por el Centro IRIS/CARANA Corporation para USAID.

² *Manual Operativo de Fomento de Cadenas Productivas: el Enfoque de Empresas Ancla*. Preparado por el Centro IRIS/CARANA Corporation para USAID.

³ *Evaluación del DCA Para Expandir Servicios Financieros a Clusters Productivos en Ecuador*. Preparado por el Centro IRIS/CARANA Corporation para USAID.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito del desarrollo económico en Ecuador, se puede encontrar una serie de metodologías de fomento productivo, la mayoría diseñadas para el sector agrícola y que son implementadas por el sector público, cooperantes internacionales y otros actores nacionales y locales, que apoyan al mejoramiento de la calidad de vida de los sectores con mayores necesidades.



En el Ecuador, como en otros países del mundo, los mecanismos y estrategias para que el sector financiero ofrezca financiamiento a micro, pequeñas y medianas empresas, MYPIMES, y en particular actividades productivas agrícolas, son limitados, y este escenario se deriva de los costos, riesgos, fallas de información de mercado, falta de garantías, falta de infraestructura, entre otros aspectos.⁴ La mayoría de instituciones tienen poco interés en financiar a este tipo de sectores pues es un mercado que se mueve fuera de los modelos tradicionales de negocios y es visto como riesgoso y menos provechoso que clientes empresariales tradicionales.

Esta situación se ve agravada si se tiene presente que en Ecuador, la mayoría de los sectores productivos, aún los más pujantes, tienen problemas de acceso a mercados o productos competitivos; esto hace aún mayor el riesgo de que se les otorgue financiamiento. Además, en la mayoría de casos es más difícil asegurar los créditos al segmento de las PYMES utilizando las garantías tradicionales, lo cual incrementa la percepción de alto riesgo.

En este entorno, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) implementó en Ecuador un nuevo programa para financiar el desarrollo productivo

⁴ Financiamiento de Cadenas Productivas en América Central. Nota Técnica No. IDB-TN-146. Banco de Desarrollo Interamericano.

bajo una
Autónom
y que es
financie
el acces
sectores
banco tr
USAID
garantía
sus sigla
de fome
nivel de
MYPIME
agrand

Para as
fondos
el apoya
en el Ec
CARAN
Red Pro
para ca
product
de color
product
comerc
apoyar
de diez
en múlt
enfoca
un ent
ecuador
basado
implicita
cadenas
el objet
financia
dentro

Durante
de USA
fue evi

Empres
con acces
masim
reunión
del Pa
est: USA



bajo una modalidad llamada Autoridad de Desarrollo de Crédito y que está dirigida a instituciones financieras selectas para facilitar el acceso al crédito por parte de sectores menos atendidos por la banca tradicional. Específicamente, USAID/Ecuador creó un fondo de garantía –denominado DCA por sus siglas en inglés– con el objetivo de fomentar un aumento en el nivel de crédito disponible para las MIPYMES de los sectores agrícola, agroindustrial, ecoturismo e industria.

Para asegurar un uso eficiente de los fondos DCA, USAID/Ecuador pidió el apoyo de uno de sus contratistas en el Ecuador; el consorcio IRIS/CARANA a través de su Proyecto Red Productiva de USAID/Ecuador; para capacitar a los bancos en productos y estrategias innovadoras de colocación de crédito a sectores productivos. Red Productiva había comenzado una iniciativa piloto para apoyar mejoras en la competitividad de diez cadenas de valor en el país, en múltiples provincias. Bajo este enfoque, IRIS/CARANA diseñó un entrenamiento para los bancos ecuatorianos Credifé y ProCredit, basado en un análisis de las dinámicas implícitas y explícitas de importantes cadenas productivas existentes; el objetivo, mejorar el acceso a financiamiento para los actores dentro de estas cadenas.

Durante la implementación del apoyo de USAID a 10 cadenas productivas, fue evidente que eran las propias

empresas ancladas las que, en muchos casos, estaban financiando con capital o vía provisión de insumos a las mipymes que integraban la cadena. Y este escenario se presentaba a pesar de que las instituciones financieras ecuatorianas, tanto las públicas como las privadas, anunciaban alta disponibilidad de recursos para el sector productivo.

Detectada esta débil conexión entre las instituciones financieras y el sector productivo, principalmente con las MIPYMES, Red Productiva decidió apoyar un entrenamiento estratégico para que Credifé y ProCredit pudiesen aumentar el alcance de su acción crediticia, proporcionándoles nuevos referentes de análisis para sus equipos financieros, principalmente las pautas para mirar a los actores productivos pequeños como parte de un flujo económico-productivo-financiero más amplio y que ameritaba un nuevo enfoque en los analistas de préstamos.

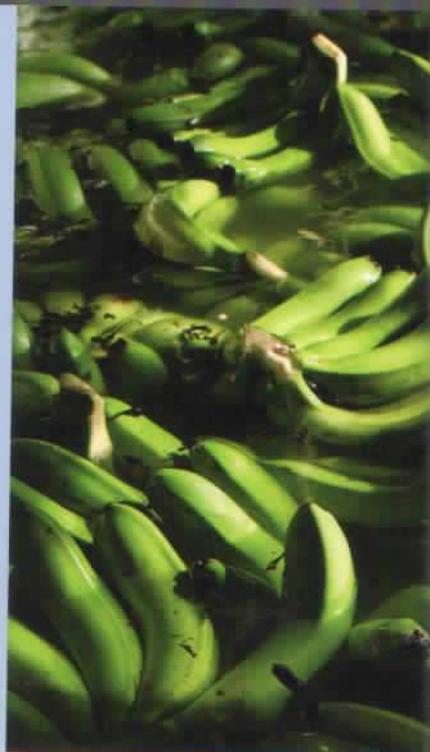
Este aprendizaje, sus metodologías, conceptos y propuestas, conforme es práctica de USAID, debía quedar plasmado en un documento sistematizado que permita a los hacedores de políticas públicas, a los actores clave del sistema financiero, a las instituciones financieras, a los expertos en desarrollo productivo, a los empresarios grandes, medianos y pequeños disponer de una suerte de guía de implementación y para mejorar las condiciones de acceso a crédito.

En síntesis, este documento tiene dos objetivos: 1) describir los modelos de financiamiento para cadenas productivas implementados en el Ecuador a través del Proyecto Red Productiva de USAID/Ecuador; y 2) servir como una guía para los actores que trabajan en el campo de desarrollo productivo y al personal de las instituciones financieras, tanto públicos como privados, que están interesados en el tema.

⁵ Empresa ancla se refiere a una empresa con encadenamientos hacia delante y/o hacia atrás en la cadena de valor y con acceso a mercados finales. Juega un rol catalizador en el fortalecimiento de la cadena. Empresa ancla no se refiere necesariamente a empresas de gran tamaño sino más bien a la dinámica que juegan en la cadena productiva. En la experiencia desarrollada por Red Productiva se trabajó con empresas ancla categorizadas como PYMES, además de empresas de mayor nivel. Para más detalle, ver *Innovación Productiva en el Ecuador: 10 experiencias exitosas de fomento bajo enfoque de empresas ancla* USAID/Ecuador, Red Productiva, memoria, Quito, 2009, en www.redproductiva.org o en www.cedotec

MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual en el que se fundamentó la propuesta desplegada por Red Productiva se deriva de la teoría de desarrollo de cadenas de valor, según la cual, el desempeño de un actor productivo –desde un micro productor hasta una empresa grande– se puede analizar e impulsar de mejor manera cuando se tiene claro el entendimiento del sistema de actores que participan en la producción de un bien o servicio. Mediante el enfoque de cadena de valor se puede apoyar a las MIPYMES al ponerlas en contacto con mercados finales y fortalecer sus relaciones y poder de negociación dentro de la cadena, para mejorar su posicionamiento e ingresos.



De acuerdo a estudios regionales que se mencionarán a lo largo de este trabajo y según la experiencia de Red Productiva, esta debilidad obedece a que gran parte de los servicios financieros se diseñan e implementan desde la oferta de crédito y con las herramientas comúnmente utilizadas, pero poca atención se ha prestado a las lógicas, necesidades, tiempos y características de la demanda de crédito productivo y peor aún a las lógicas de cadenas productivas particulares donde las MIPYMES son el eslabón débil –pero a la vez mayoritario– en cuanto a número de actores participantes.

CADENA PRODUCTIVA, EL MARCO AMPLIO

En una cadena productiva participan actores diferenciados alrededor de la generación de un producto. Estos actores se vinculan entre sí para la transformación y logística de productos de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo. La estructura y dinámica de este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es la que se conoce como cadena productiva.

Las cadenas con las cuales Red Productiva desarrolló sus actividades incluyen una o más empresas ancla con MIPYMES proveedoras de insumos o servicios y que poseen vínculos

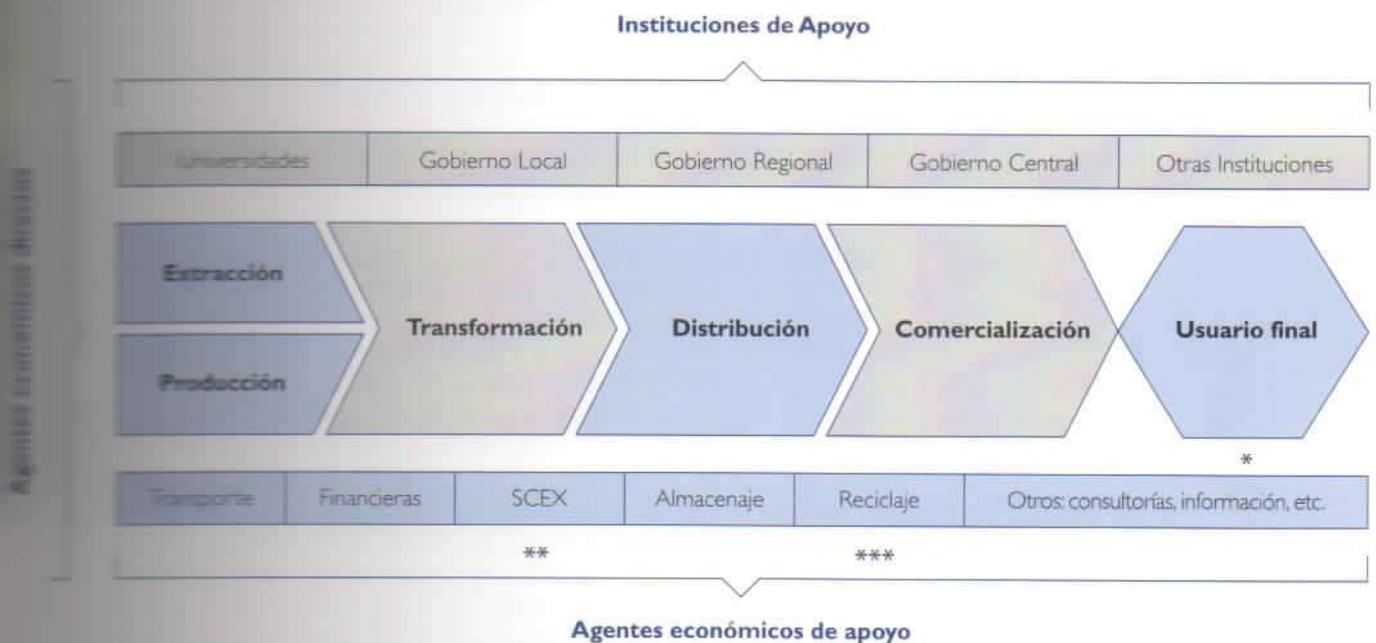
Agentes económicos directos

SERVICIO INTEGRAL
Los servicios de actividad de generación intermedia a oferta de principales "Integradas" propuesta servicios y



comerciales externos o internos con las empresas ancla, las que tienen un mayor y mejor conocimiento de las dinámicas de los mercados a los cuales proveen.

GRÁFICO I. ESQUEMA FUNDAMENTAL DE UNA CADENA PRODUCTIVA



¹ Fuente: FAO, 2009. Investigación propia.

² Usuario final se entenderá como Consumidor Final.

³ SCEX: Servicio de Comercio Exterior.

⁴ Reciclaje comprende los servicios de transformación de los residuos resultantes de la dinámica productiva de la cadena.

SERVICIOS FINANCIEROS (SF) INTEGRALES. LA META

Los servicios financieros son una actividad comercial enfocada a la generación de valor a través de la intermediación del dinero. Conecta al cliente con la demanda de crédito, principalmente, pero al mencionar "integrales" se hace referencia a la propuesta de convergencia de estos servicios y los productos financieros

derivados hacia un objetivo común, en este caso, hacia el financiamiento de cadenas de valor específicas y a sus distintos eslabones.

Uno de los errores más comunes en el diseño e implementación de estrategias de mercado de servicios financieros, es el direccionar el crédito exclusivamente desde la óptica de la oferta perdiendo de

vista las necesidades financieras de la demanda. Este modelo le resta una importante posibilidad al mercado de servicios financieros para cadenas productivas pues, parte de la ventaja de trabajar con ellas, es lograr una mejor gestión de costos y esta ventana de oportunidades solo se consigue mirando de cerca las características propias de la demanda de crédito productivo.



FINANCIAMIENTO EN CADENAS PRODUCTIVAS, DOS MECANISMOS DE ACCIÓN

Financiación indirecta de la cadena productiva:

En muchos casos, las instituciones financieras no otorgan créditos a pequeños productores pues su posición de activos o bienes de respaldo es limitada, pero, sí financian a las empresas ancla de la cadena, una empresa formal, con activos de respaldo y con posibilidad de presentar garantías. Existe, entonces, financiamiento indirecto cuando la empresa ancla pone los recursos necesarios a disposición de los pequeños productores como por ejemplo insumos, materia prima, semillas, capital operativo.

Financiación directa de la cadena productiva:

En este caso, las instituciones financieras otorgan los créditos directamente a los proveedores de las empresas ancla. Tradicionalmente, las instituciones financieras analizan al sujeto de crédito como un cliente independiente, con sus propios medios y recursos, y no ponen énfasis en la relación comercial que el productor, sobre todo PYME, tiene con la empresa ancla.

REFERENTES INTERNACIONALES DE FINANCIAMIENTO A CADENAS PRODUCTIVAS, OTRAS EXPERIENCIAS

Muchos han sido los esfuerzos realizados por organizaciones —en diferentes países de América Latina— relacionados con el financiamiento a cadenas o a

eslabones de las cadenas, en específico a micro, pequeñas y medianas empresas. Existen experiencias que dejaron buenas prácticas en el desarrollo de programas crediticios; por ejemplo:

Metodología de Financiamiento de las Cadenas de Valor del WOCCU-Perú⁶

Esta es una metodología desarrollada y aplicada en el Perú, por WOCCU (World Council of Credit Unions) junto con USAID/Perú, en colaboración con la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Perú (FENACREP). La principal innovación del programa fue la creación de una metodología para los préstamos a las cadenas de valor; la cual ayudó a aquellas instituciones financieras que no se decidían a financiar actividades rurales para que penetraran exitosamente en dicho mercado. La metodología de WOCCU se basó en mejores prácticas en el análisis de la cadena de valor y fue diseñada para capacitar a las instituciones financieras a mitigar los riesgos asociados con el financiamiento rural mediante:

- Una evaluación completa de la viabilidad de las oportunidades de financiamiento;
- Reunir a todos los actores de la cadena de valor; con el fin de consolidar los nexos del mercado;
- El diseño de productos de crédito ajustados a las necesidades de financiamiento de los productores; y,
- La seguridad de que el proceso sea beneficioso para todos los actores de la cadena de valor.

⁶ Value Chain Finance Implementation Manual: Increasing Profitability of Small Producers, USAID Enterprise Development Implementation Grant Program Learning Network facilitated by The SEEP Network, WOCCU.

Financiamiento de Valor e Bolivia? La financiación valor innova en los zonas programa R Bolivia bajo Rural Com objetivo de considerab financieras productores pequeñas y manera sus logró meda producto de a corto pla denominad de Compra ingles) La Orden crédito al p algunas n obra u otro las entrega con el com el comprad Compra al productores contrato de su vest con productores

www.woccu.org



en específico
ananas empresas.
dejaron buenas
de programas

Financiamiento por el

desarrollada
WOCCU
Unions)
en colaboración
al de
y Crédito
principal
fue la creación
los préstamos
al ayudó
financieras
nciar
ue penetraran
mercado. La
se basó en
álisis de la
añada para
es financieras
ados con el
ante:

eta de la
unidades de
res de
el fin de
el mercado;
de crédito
des de
productores; y
proceso sea
los actores de

Financiamiento de la Cadena de Valor en el Sector Rural de Bolivia⁷

La financiación de la cadena de valor innovadora (FCR) se enfocó en dos zonas rurales de Bolivia. Este programa fue desarrollado por USAID/Bolivia bajo su programa Actividad Rural Competitividad (ARCo). El objetivo principal fue aumentar considerablemente el acceso a servicios financieros por parte de pequeños productores, empresas rurales pequeñas y empresas medianas, de manera sostenible. Este objetivo se logró mediante la adaptación de un producto de financiación innovador, a corto plazo, de capital de trabajo denominado Financiamiento de Orden de Compra (POF por sus siglas en inglés).

La Orden de Compra otorgaba crédito al productor para que adquiriera materia prima, mano de obra u otros insumos y cumpliera con las entregas del producto, pactadas con el comprador. En este modelo, el comprador emitía una Orden de Compra al productor o grupo de productores, sobre la base de un contrato de provisión de bienes y a su vez, con esa orden de compra los productores accedían a crédito para

cumplir con el contrato. Este modelo es viable por la existencia de un escenario de cadena productiva y de compradores ancla que son capaces de asegurar la adquisición del producto a los pequeños y medianos productores. En el caso boliviano, las Órdenes de Compra fueron una herramienta exitosa para financiar operaciones en la cadena de café.

VISIÓN DE CADENA PRODUCTIVA, NUEVO PARADIGMA

La metodología que este documento propone se enfoca en las fortalezas operativas que tienen algunas instituciones financieras y que les permite incorporar nuevos conceptos en la práctica del negocio. Una de esas fortalezas es el análisis de riesgo sobre los créditos que colocan. Según el análisis de riesgo tradicional, muchos de los actores dentro de las cadenas productivas no serían sujetos de crédito por sí solos, sobre todo los micro y pequeños productores, debido a razones tales como una débil posesión de patrimonio que garantice los créditos, dificultades operativas para cumplir los requisitos de la entidad financiera, falta de información sistematizada para demostrar los flujos históricos de la actividad, baja

formalidad en varios aspectos del negocio (tributación, registros ante las entidades de control, principalmente), débil historial en entidades financieras, y débil historial crediticio con los proveedores.

Vistos de manera aislada, estos actores de la cadena productiva evidencian las falencias anotadas pero si el análisis se extiende a la cadena, es decir, a los pequeños productores como proveedores de una firma ancla o como parte de un conglomerado de productores para un mercado dinámico, la lectura varía sustancialmente pues la fortaleza de estos eslabones de la cadena ya no radica en su individualidad sino en la integración a otros actores. Esta es la propuesta fundamental de este proceso desarrollado por Red Productiva, a través de la experiencia DCA y Cadenas Productivas.

Así, la propuesta que Red Productiva manejó a través del programa de entrenamiento a las dos entidades financieras mencionadas buscó que los equipos encargados de la valoración de riesgos de un crédito amplíen ese espectro de análisis, promoviendo en ellos una mirada a la cadena en su conjunto y no solo a la MIPYME como unidad independiente.

⁷ *Case Study: Financing in Rural Bolivia. Introducing Purchase Order Financing, USAID/Bolivia Rural Competitiveness Activity (ARCo).*

FINANCIAMIENTO DE CADENAS PRODUCTIVAS EN EL ECUADOR

LA EXPERIENCIA DEL FONDO DE GARANTÍA DCA

En 2007, USAID firmó acuerdos de garantía con dos bancos ecuatorianos enfocados en micro finanzas; Credifé (una subsidiaria del Banco del Pichincha) y el Banco ProCredit. Para estas dos instituciones, USAID puso a disposición un total de USD 5 625 000 que servirían para garantizar parcialmente (50%) los créditos a MIPYMES en los sectores de agricultura, agroindustria, industria y ecoturismo.



El fondo de garantía es una herramienta sencilla en su diseño pero de profundo impacto dinamizador del crédito productivo y además, de bajo costo de implementación. Este fondo se administró desde USAID, en Washington D.C. A cada banco se cobró un monto global por su uso, equivalente a un porcentaje del techo del fondo de garantía. En adición, los bancos involucrados pagan cada seis meses una tasa de utilización del fondo para otorgar los créditos cubiertos por el fondo de garantía.

Cuando uno de los bancos desea utilizar el fondo para garantizar 50% de un préstamo nuevo (por un monto máximo de USD 50 000 y a tasas de interés de mercado), se registra el préstamo con el administrador (en este caso USAID) y se le transfiere una tarifa de utilización. No hay movimiento de fondos de garantía; la operación está en papel solamente. Si el deudor paga el crédito a tiempo, se

termina la operación, pero si el crédito con garantía DCA cae en mora por más de 90 días, el banco entrega un reclamo a USAID como administrador y este, automáticamente, transfiere al banco el monto garantizado. El banco sigue con sus procesos de recuperación de crédito y entrega a USAID un porcentaje de los fondos recuperados, junto con una multa por mora. Basándose en la utilización del fondo, USAID tiene el derecho de reanalizar los costos de acceso al fondo de garantía por parte de la institución.

CAPACITACIÓN EN EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS Y EL USO DEL FONDO DCA

Para asegurar una alta tasa de utilización del fondo de garantía DCA, USAID/Ecuador pidió al Centro IRIS y CARANA Corporation, a través de su Proyecto Red Productiva de USAID/Ecuador, diseñar un programa de capacitación para los bancos involucrados en el programa. Red Productiva desarrolló conjuntamente





o si el crédito
n mora por más
esa un reclamo
ador y este,
ere al banco el
nco sigue con
ción de crédito
centaje de los
o con una multa
a utilización
derecho de
ceso al fondo
a institución.

EL NAS USO DEL

de utilización
A, USAID/
IS y CARANA
u Proyecto Red
ador, diseñar
ón para los
programa. Red
ntamente

con los bancos participantes, un sondeo de mercado de la oferta de productos financieros y de la demanda de servicios financieros en siete Cadenas Productivas en distintas regiones del país: Cuenca (cuero, lácteos, paja toquilla); Imbabura (confecciones, tejidos); Guayaquil: (cacao); Esmeraldas (ecoturismo y turismo).

Los bancos diagnosticaron y escogieron las cadenas productivas con mejores dinámicas productivas y apegadas a la estrategia y áreas de mayor experiencia de la institución; a su vez, más de 170 oficiales de crédito, responsables de agencias de todo el país y funcionarios bancarios, recibieron capacitación en la metodología de análisis y diseño de estrategias de mercado de servicios financieros para cadenas productivas.

El objetivo de la capacitación para los dos bancos fue lograr que los participantes conocieran y practicaran técnicas para análisis de cadenas productivas que les permita obtener una visión integral de su

entorno y funcionamiento, y acercar el crédito y otros servicios financieros que se ofrecen a las empresas que forman parte de dichas cadenas.

Específicamente, las capacitaciones fueron diseñadas para: a) lograr que jefes de agencia y oficiales de crédito de los bancos contaran con el conocimiento necesario para analizar en forma integral una cadena productiva, a fin de identificar oportunidades para que el banco pueda ofertar sus servicios financieros; y, b) identificar necesidades reales de financiamiento en las empresas de las cadenas seleccionadas.

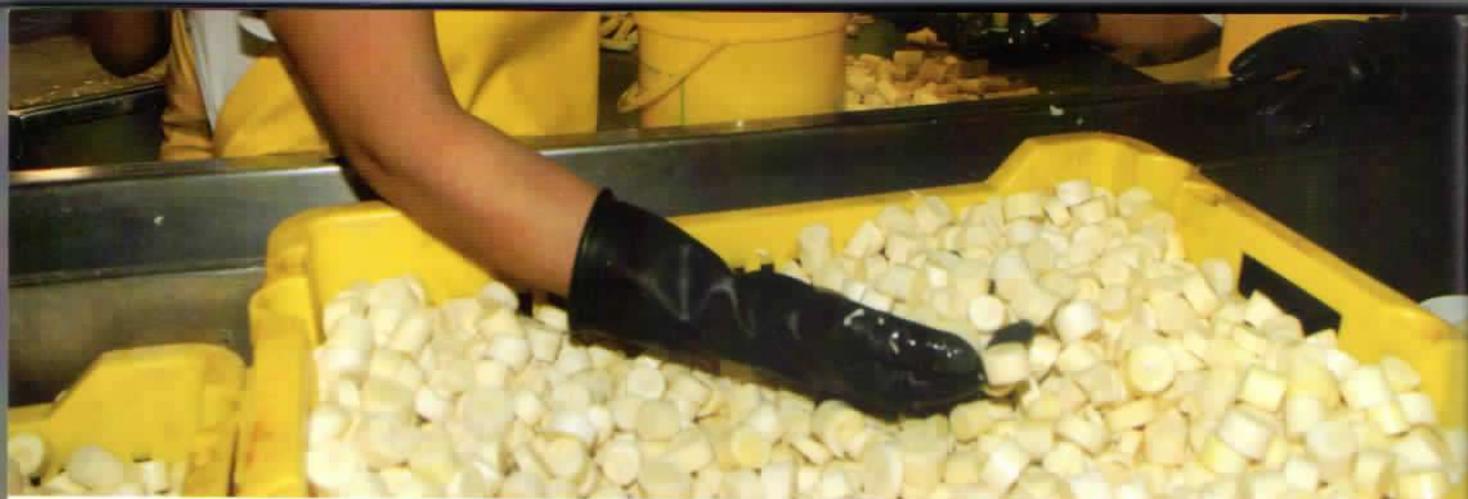
El banco ProCredit decidió estudiar los siguientes sectores durante la capacitación: calzado de cuero, confección de cuero, paja toquilla, tejidos, confección de textiles y lácteos. El banco Credifé se enfocó en los sectores de flores, hierbas aromáticas, artesanía de madera, lácteos, confección de cuero y curtiembres.

Todas las capacitaciones brindadas abordaron los siguientes temas:

- Introducción de los objetivos del DCA.
- Metodología de análisis de cadenas.
- Taller de trabajo para análisis de cadenas seleccionadas por el banco.
- Análisis de casos reales en las cadenas seleccionadas.
- Visitas de campo a empresas pertenecientes a las cadenas escogidas.
- Taller de análisis de las cadenas de las empresas visitadas y estructuración de un modelo de financiamiento.

Las capacitaciones se realizaron en Cuenca, Ibarra, Ambato, Esmeraldas y Quevedo, incorporando representantes de los dos bancos de todo el país en un período de dos semanas. Las capacitaciones fueron dirigidas a jefes de agencia, oficiales de crédito para PYMES, oficiales de microcrédito, oficiales de crédito agropecuario y productores involucrados en las cadenas.⁸ Estas capacitaciones se dictaron por separado a cada una de las instituciones financieras, con el fin de generar confianza en el manejo de la información y optimizar cada sesión de capacitación al ser ajustadas a la dinámica, capacidades e intereses de cada institución.

Investigación de Análisis para el Financiamiento de Clusters: Programa de Capacitación a Jefes de Agencia y oficiales de Cadenas del BANCO PROREDIT Preparado por el Centro IRIS/CARANA Corporation para USAID.



Haciendo seguimiento a una recomendación de la evaluación al Programa DCA en el Ecuador; el Proyecto Red Productiva de USAID/ Ecuador realizó una segunda ronda de capacitaciones para Credifé, ProCredit y otros actores del sector financiero, tanto público como privado, representando a todo el país, para dar a conocer las facilidades que el análisis de cadenas de valor y el programa DCA pueden ofrecer a las instituciones financieras. Más de 100 representantes de 32 instituciones financieras (públicas y privadas), organizaciones no gubernamentales y actores del desarrollo económico fueron capacitados en los siguientes temas:

- Introducción al concepto de cadenas productivas y financiamiento para cadenas productivas.
- Metodología de análisis de cadenas productivas y diseño de modelos financieros para apoyo a cadenas.
- Presentación de la demanda de crédito y la realidad comercial de actores de las cadenas productivas de lácteos, cuero, cacao, turismo, confección de ropa y paja toquilla.

IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADO

En 2008, los efectos de la crisis financiera global comenzaron a afectar al Ecuador. Las carteras de préstamos de los bancos enfocados en las MIPYMES sufrieron un deterioro en sus niveles de mora y el ahorro en los bancos nacionales también disminuyó.

En 2009, USAID/Ecuador realizó una evaluación del uso del instrumento DCA en Ecuador para determinar hasta qué punto la garantía apoyó a los bancos en la expansión de sus préstamos a los sectores meta y en las áreas geográficas objetivo. Como se puede ver en las tablas 1 y 2, la evaluación encontró que durante los años 2007 y 2009, los dos bancos utilizaron un 57% de la garantía DCA, realizando 1 228 préstamos con un valor total de USD 9 144 270 a MIPYMES en los sectores de agricultura, agroindustria, industria, agrícola, y ecoturismo. Del universo de beneficiarios, 54% de hombres y 46% de mujeres aprovecharon de los préstamos con garantía DCA, y 68% de los préstamos fueron realizados a empresas ubicadas fuera de los centros metropolitanos de Quito y Guayaquil.

TABLA 1. REPORTE CONSOLIDADO DE RESULTADOS DCA EN EL ECUADOR

2007 - 2009		
Número de préstamos	1 228	
Monto total de crédito	\$9 144 269,88	
Monto promedio por crédito	\$ 7 448,47	
Género	Hombres	54,40%
	Mujeres	45,60%
Utilización fuera de Guayaquil y Quito	68,70%	
% de garantía utilizada	57,22%	
Destino / Rubros		
Producción/industria/manufactura	50,70%	
Agropecuaria	36,80%	
Comercio	9,50%	
Servicios	3,00%	
Morosidad total cartera DCA%	7,60%	
Capital de operación	74,80%	
Capital de inversión	21,30%	

Fuentes: Credifé y ProCredit, reportado en la evaluación del Programa DCA en el Ecuador de 2009.



cepto de cadenas
 amamiento para
 .
 lisis de cadenas
 o de modelos
 oyo a cadenas.
 emanda de
 comercial de
 as productivas
 cao, turismo,
 y paja toquilla.

NY
 la crisis financiera
 fectar al Ecuador,
 nos de los bancos
 MES sufrieron un
 de mora y el
 cionales también

or realizó una
 nstrumento DCA
 minar hasta qué
 a los bancos
 préstamos a los
 áreas geográficas
 de ver en las tablas
 ontró que durante
 os dos bancos
 garantía DCA,
 mos con un valor
 O a MIPYMES en
 ara, agroindustria,
 turismo. Del
 is, 54% de
 eres aprovecharon
 arantía DCA, y
 ueron realizados
 era de los centros
 o y Guayaquil.

Como se puede ver en la Tabla 1, la mora de la cartera total cubierta por el fondo de garantía DCA es de 7,8%. Utilizando la metodología de financiamiento de cadenas productivas, casi 40% de los préstamos del programa DCA fue colocado en el sector agrícola y estos préstamos mostraron una mora de solo 5% (ver gráfico 2). En contraste, 9,5% de los préstamos del programa DCA fue colocado en el sector de comercialización y estos préstamos mostraron una mora de 12%. Esta experiencia contradice la teoría tradicional que los préstamos al sector agrícola son más riesgosos que préstamos al sector comercial, y complementa un hallazgo semejante

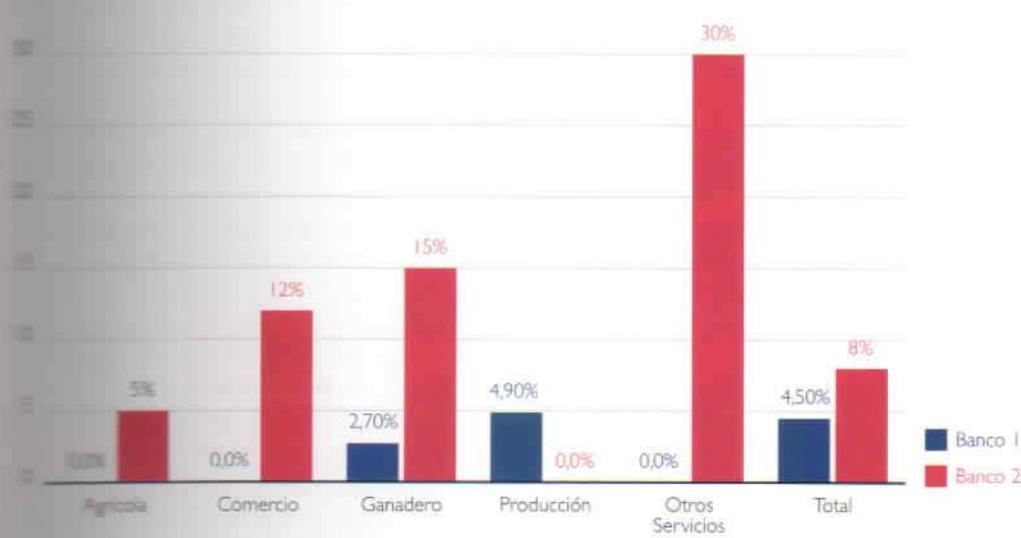
hecho recientemente por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su estudio titulado "Financiando Cadenas de Valor en América Central" sobre experiencias de financiamiento en Honduras y Nicaragua: "... contrario al conocimiento convencional de que los préstamos agrícolas son más riesgosos que los préstamos comerciales o hipotecarios, este estudio encontró evidencia al contrario..."⁹. En su totalidad, los hallazgos de la evaluación del programa DCA en el Ecuador mostraron que financiar cadenas productivas dinámicas puede ser rentable para las instituciones financieras ecuatorianas cuando ha habido un análisis previo de mercado,

TABLA 2. UTILIZACIÓN DEL FONDO DE GARANTÍA POR PARTE DE LOS BANCOS PARTICIPANTES

Banco	Año comienzo	Techo de la garantía	Número de préstamos entregados	Monto total de los préstamos otorgados	Tasa de utilización	Monto total de los préstamos otorgados
Credité	2007	\$ 3 625 000	1 018	\$ 8 565 964*	100%	\$ 8 194
ProCredit	2007	\$ 2 000 000	210	\$ 578 306	14,45%	\$ 2 516
Total		\$ 5 625 000	1 228	\$ 9 144 270	57,22%	\$ 7 448

*Resultado de Credité este monto significó más del doble de la garantía debido a que las operaciones crediticias se respaldaron hasta en un 50% de su valor total. Así, por cada dólar garantizado con DCA, la entidad podía colocar 2 dólares o más como crédito.
 Fuente: Credité y ProCredit, reportado en la evaluación del Programa DCA en el Ecuador de 2009.

GRÁFICO 2. % MORA POR SECTOR ECONÓMICO EN EL PROGRAMA DCA EN ECUADOR 2007-2009



Fuente: Credité y ProCredit, reportado en la evaluación del Programa DCA en el Ecuador de 2009.

Financiamiento de Cadenas Productivas en América Central, Nota Técnica N° IDB-TN-146, Banco de Desarrollo Inter-Americano.



PERSPECTIVAS LUEGO DE LA IMPLEMENTACIÓN

La metodología de financiar a las MIPYMES vistas como eslabones activos de una cadena productiva, aplicada por Credifé y ProCredit dejó una positiva experiencia para ambas entidades financieras, de hecho, sus directivos han señalado que continúan con este tipo de estrategia a través de las operaciones propias del banco.

...los hallazgos de la evaluación del programa DCA en el Ecuador mostraron que financiar cadenas productivas dinámicas puede ser rentable para las instituciones financieras ecuatorianas cuando ha habido un análisis previo de mercado.

Basar la implementación en mecanismos de mercado que garanticen una rentabilidad dentro de los márgenes esperados por las entidades financieras fue clave ya que así, existe un incentivo real para que continúen con su aplicación.

El diseño de esta metodología de análisis crediticio permitió que se mire a los tradicionalmente llamados eslabones débiles de la cadena como buenos espacios de rentabilidad para los operadores financieros y su aplicación ha permitido, al menos en parte, capear la baja en el microcrédito reportada por el Banco Central del Ecuador entre 2008 y 2009.

Así mismo, uno de los positivos resultados logrados, a criterio de los directivos de las IFI apoyadas, es que con el análisis de cadena productiva y los resultados generados con la experiencia del DCA, se han mejorado las metodologías para análisis de nuevas cadenas productivas, adicionales a las seleccionadas en la etapa de arranque del proyecto, lo cual garantiza la continuidad en el uso de esta herramienta. Inclusive, existe la perspectiva importante, y los datos lo empiezan a demostrar, que mejorando la calidad del análisis de cadena productiva, se financiarán cada vez más mipymes, sin recurrir necesariamente a un mecanismo de garantía como el DCA, lo cual es, sin duda, el mejor de los escenarios en el financiamiento a pequeños productores.

VENTANA DE OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR FINANCIERO: CASOS CONCRETOS DE CADENAS CON ALTA DINÁMICA COMERCIAL

El Proyecto Red Productiva de USAID/Ecuador, a más del ejercicio de apoyo en herramientas para financiamiento de cadenas productivas a través de Credifé y ProCredit, apoyó programas de innovación en 10 cadenas productivas, también bajo la metodología de empresas ancla. Aunque este componente no se enfocó en el ámbito financiero, sí fue evidente, a través del programa, que cadenas productivas dinámicas, en las cuales las empresas ancla necesitan mejoras en su cadena de valor, son un nicho con amplias posibilidades para el sector financiero.



s activos de una
ritiva experiencia
alado que
propias del

n mecanismos de
na rentabilidad
perados por las
ave ya que así,
a que continúen

mire a los
enos espacios de
nitido, al menos
Central del

s directivos
s resultados
ologías para
as en la etapa de
esta herramienta
a demostrar, que
n cada vez más
como el DCA,
a pequeños

FINANCIERO: MICA

cio de apoyo en
és de Credifé y
uctivas, también
ite no se enfocó
ue cadenas
n mejoras
ara el sector

De hecho, en algunos casos seleccionados que se exponen a continuación, son las empresas ancla las que asumen el rol de financieristas de sus proveedores y esa es justamente la ventana de oportunidades para las MIPYMES más de los casos en los cuales se utilizó Red Productiva, existen otras exigencias en el Ecuador, sobre todo en el sector agrícola, donde las empresas ancla intervienen financiando desde sembrar, cosecha y poscosecha a los productores. Este escenario, tras la experiencia de Red Productiva, no es necesariamente el más eficiente ya que las empresas ancla no logran abastecer la demanda de crédito de las MIPYMES o pequeños y medianos productores y las instituciones financieras pueden, con la experiencia, cubrir de mejor manera esos nichos, mejorando la competitividad de la cadena productiva, siempre que las firmas ancla inviertan sus recursos financieros en maneras más eficaces.

El espacio para innovación en los componentes crediticios inherentes a una cadena productiva existe y la metodología que se expone más adelante en este documento permite a las entidades financieras, detectarlos, estudiarlos y proponer, en función de las dinámicas de cada cadena, productos nuevos, diseñados a medida de los productores.

Como se señaló, Red Productiva, a lo largo de los tres años de implementación en el Ecuador apoyando cadenas productivas innovadas, adquirió información de

primera mano sobre las necesidades financieras, empresariales y de mercado de los subsectores a los cuales apoyó. Esta información, por pertenecer a otros actores, no se la puede presentar en detalle, pero se proporcionan datos de las empresas ancla, de modo que para las instituciones financieras ecuatorianas la tarea de construir la cadena para realizar el análisis sea menos complicada.

La experiencia de Red Productiva se obtuvo a través de acciones en los subsectores lácteo, cuero, calzado, hierbas aromáticas, cerámica, ají, palmito, paja toquilla y hongos comestibles, y tuvo lugar en 20 provincias del país.¹⁰ El apoyo del proyecto se enfocó en asistencia técnica brindada por empresas consultoras ecuatorianas que apoyaron directamente a las cadenas.

La sostenibilidad de estas cadenas, está determinada por la concepción de ver al negocio como un conjunto de actores que dependen unos de otros y es ahí donde las dificultades que las cadenas pueden tener hacia el mercado se morigeran, ya que la información de mercado –tradicionalmente un patrimonio de empresas grandes o empresas bien posicionadas– puede llegar al micro o pequeño productor y este podrá producir con mejores opciones de demanda; la empresa ancla comparte asistencia técnica con el pequeño o mediano productor; asistencia focalizada en espacios concretos de la producción y por tanto, altamente efectiva.

¹⁰ Para un completo detalle de estas cadenas, sus actores, ubicación y características, véase *Innovación Productiva en el Ecuador: 17 experiencias exitosas de fomento bajo enfoque de empresas ancla*, USAID/ECUADOR en www.redproductiva.org o en www.usaid.gov.

A continuación se destaca el modelo de financiamiento que, de manera directa, se aplica en algunas de las cadenas productivas apoyadas por Red Productiva y que, como se mencionó, evidencian ventanas de oportunidades para las instituciones financieras a la hora de otorgar crédito a mipymes o pequeños productores articulados a una empresa ancla.

010

I. Oportunidades de financiamiento en la cadena de ají.

Red Productiva apoyó a la cadena productiva de ají, que incluyó a la empresa ancla Proají y una red de casi 210 pequeños y medianos productores, cuyo promedio de ventas supera los 50 mil kilos mensuales, principalmente dirigido hacia la exportación, y que entre 2008 y 2009 registraron un crecimiento en la producción cercano a 50%.

El apoyo del Proyecto consistió en asistencia técnica para que los productores apliquen buenas prácticas agrícolas (BPAs) y aumenten

las exportaciones. La compañía ancla, en este caso, implementó un modelo de financiamiento propio para semillas que los productores necesitaron para mejorar y aumentar su producción. Sólo este financiamiento de la empresa, bordeó los USD 70 mil anuales y llegó a sus 210 productores. La existencia de una demanda internacional en alza y acuerdos y contratos entre Proají y sus proveedores permitieron que la firma ancla financie factores clave de la producción y recupere esos recursos a través de descuentos en las facturas de compra, lo cual minimizó el riesgo del crédito.

En este caso, el ejercicio de mantener una relación comercial entre pequeños productores y la firma ancla, basada en la confianza entre los actores y acuerdos de mediano y largo plazos, genera un escenario idóneo para la intervención indirecta de las instituciones financieras en dicha cadena y sobre todo, financiando a los proveedores ya que, como se evidenció en el trabajo con esta

cadena, la firma ancla financia insumos y otros gastos de los productores en ausencia de una IFI que brinde ese crédito a los productores.

Para los pequeños productores, esta práctica de construir confianza a través del cumplimiento de procedimientos y estándares preestablecidos con un socio comercial, les ofrece un aprendizaje favorable para establecer –en un futuro cercano– relaciones comerciales con otros actores como las instituciones financieras.

En 2009 la producción de esta cadena se generaba a través de 281 hectáreas cultivadas (en 2007 eran 101 hectáreas), es decir un crecimiento de 178% en 2 años. El potencial de esta cadena es, como se señaló, una oportunidad importante para actores del sistema financiero, privado o público y sobre todo si se toma en cuenta que son pocos los productores que hoy mantienen relaciones estables con las instituciones financieras.



la financia insumos
los productores en
que brinde ese
uctores.

productores,
onstruir confianza
imiento de
estándares
on un socio
ce un aprendizaje
ablecer –en
– relaciones
tros actores como
ancieras.

ción de esta
a través de
ivadas (en 2007
s), es decir un
8% en 2 años.
a cadena es,
na oportunidad
ctores del sistema
o público y sobre
cuenta que son
ores que hoy
es estables con las
eras.

Oportunidades de financiamiento en la cadena de palmito.

Un escenario similar al experimentado en la cadena de ají se generó a través del proyecto apoyado por Red Productiva para que la empresa ancla Tropical Foods, con sede en el noroccidente de Pichincha y sus 13 proveedores que le abastecen, obtengan certificados internacionales para ingresar a nuevos mercados. Esta empresa ancla registraba un incremento sustancial en los volúmenes demandados por sus clientes y a la vez estaba identificando la demanda de nuevos mercados. El Proyecto apoyó a Tropical Foods para obtener certificaciones que le mejoren el acceso a mercados de Estados Unidos, México, Israel y Francia, con la seguridad de que los beneficios de la entrada a estos nuevos mercados también tendría un impacto positivo sobre los proveedores.

Tropical Foods, para garantizar calidad en el producto de exportación, requería que los

productores utilicen semillas certificadas y procedimientos que cumplan normas y procedimientos fitosanitarios y para ello financia recurrentemente a los productores el costo de insumos y materiales, así como de asistencia técnica. La firma ancla, basada en contratos o acuerdos de provisión de producto, pasó a financiar costos de producción. Los créditos directos otorgados eran descontados en las facturas de venta de productos.

En ausencia de un actor especializado en crédito, la empresa ancla cumplió ese rol. En este caso, solo el financiamiento para insumos y semillas a los 13 productores alcanzó los USD 30 mil para un año de producción.

En este caso y luego de evaluar la evolución de la cadena productiva, así como el mejoramiento en la calidad de las relaciones comerciales tanto para los productores como la empresa ancla, se puede señalar que esta cadena productiva está en condiciones de lograr acceso a otras fuentes adicionales de crédito pues, poseen un mercado internacional abierto, relaciones de mediano y largo plazos, cultura comercial basada en confianza y producción basada en estándares de calidad.





Además, es preciso señalar que el mercado de palmito en el Ecuador es una industria cuyas ventas anuales superan los 60 millones de dólares (dato referencial de 2008) y que implica más de 15 mil hectáreas de cultivo. En los últimos siete años, la superficie cultivada de palmito se ha incrementado en 90,11% y el empleo directo relacionado a la actividad alcanza a cerca de 3 500 plazas.

3. Oportunidades de financiamiento en la cadena de lácteos.

En las provincias de Carchi e Imbabura, Red Productiva apoyó un proyecto de encadenamiento productivo con las firmas ancla Floralp e Industria Lechera Carchi, empresas de trayectoria y reconocimiento en el mercado nacional y más de 300 pequeños productores de leche. El proyecto buscó, a través de mejoras en los procedimientos, mayor calidad de insumos, capacidad, relaciones de mediano y largo plazos e incorporación de tecnologías para mejorar la competitividad de la cadena y aumentar las ventas para todos los eslabones.

Las firmas ancla, en este caso, dieron el soporte financiero a los productores pues sus economías no les han permitido acceder a financiamiento formal y más bien han optado por integrar sus propios mecanismos cooperativos (informales aún) para financiar sus actividades.

Para Floralp e Industria Lechera Carchi, el disponer de una red de proveedores trabajando en conjunto y haber logrado acuerdos de calidad y cantidad para el abastecimiento de los productos fue un factor clave para que tomaran la decisión de financiar directamente procesos en muchas etapas de la cadena.

Por ejemplo, las empresas ancla financiaron la mejora de los pastos y el mejor cuidado de los animales a través de asistencia técnica. También financiaron la compra de equipamiento para los productores y vehículos para transporte de producto. Las empresas ancla, así mismo, recuperaban el crédito a través de descuentos en las facturas de compra del producto. El financiamiento que otorgaron las empresas ancla alcanzó los USD 60 mil y estuvo dirigido a sus 300 proveedores.

El ejercicio de financiamiento directo realizado por las empresas ancla motivó a los propios productores para que creasen fondos asociativos para financiar la producción de los miembros de la cadena.



ria Lechera
e una red
ajando en
grado acuerdos
para el
os productos f
que tomasen
directamente
etapas de la

presas ancla
a de los pastos
de los animales
a técnica.
la compra de
os productores
nsporte de
esas ancla, así
el crédito
tos en las
del producto.
e otorgaron las
nzó los USD
ejido a sus 300

nciamiento
or las empresas
propios
ue creasen
para financiar la
miembros de la

Estas acciones de financiamiento al interior de la cadena se potenciaban porque los pequeños ganaderos tenían la certeza de que existe un comprador para su producción, existe un precio referencial acordado y un acompañamiento técnico para cumplir estándares demandados por el mercado. De su lado, las empresas aún necesitaban materia prima de calidad y relaciones de abastecimiento estable que abonen en la mejora de competitividad para los productos.

Esta cadena y sobre todo los pequeños productores participantes empezaron a evidenciar niveles de madurez importantes que pueden ser tomados en cuenta por los servicios financieros, sobre todo considerando que hasta la fecha de elaboración de este informe, estos productores no habían accedido a productos financieros formales.

Red Productiva, a través del programa firmado con las Agencias de Desarrollo Territorial del Ecuador, también aprobó el diseño de proyectos productivos basados en la metodología de cadenas productivas y empresas ancla. Más de 20 de los proyectos diseñados ya han sido aprobados y están iniciando ejecución y buena parte

de ellos incluyen cadenas clave para determinadas regiones e involucran empresas ancla sólidas, reconocidas, y que están asegurando mercados para MIPYMES o pequeños productores.

Se exponen algunos de los proyectos más representativos porque muestran la solidez de las relaciones construidas y nuevamente, desde la experiencia de Red Productiva, constituyen oportunidades clave adicionales para las entidades financieras públicas y privadas ecuatorianas.

4. Oportunidades de financiamiento en la cadena de cacao fino y forestal.

Este proyecto consiste en mejorar las condiciones de ingresos y empleo de pequeños y medianos productores de cacao fino de aroma, en Quinindé, Esmeraldas, a través de su articulación a la cadena de valor de la empresa Nestlé. Paralelamente, la propuesta busca consolidar el manejo sostenible de los recursos forestales de cara a la industria con la empresa Endesa Botrosa. La institución articuladora de la propuesta es la Fundación Forestal Juan Manuel Durini, juntando al sector público local, el sector privado y la cooperación internacional. Las firmas ancla Nestlé y Botrosa, USAID a

través de su Proyecto Red Productiva, la Fundación Forestal Juan Manuel Durini, la Corporación Andina de Fomento, el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE) y el Consejo Provincial de Esmeraldas son los actores involucrados en este proyecto para dar asistencia técnica (a través de emisoras radiales y agentes de extensión) y transferencia de tecnología (plantas para jardines clonales) a 500 familias en Esmeraldas para que puedan cumplir con las metas de producción que requieren las firmas ancla y que permitan procesar cacao en pasta para exportación.

La asistencia técnica es financiada con recursos no reembolsables provistos por la Corporación Andina de Fomento (CAF) por un lapso de dos años. Red Productiva, a través de un especialista de proyectos, hizo un análisis de la demanda de crédito entre los productores de la zona y propuso a la CAF que designe un consultor financiero, cuyo objetivo es dar asistencia técnica a los productores involucrados para que ellos accedan a financiamiento de las instituciones financieras activas en la zona (sean cooperativas, bancos privados o bancos públicos).



El consultor jugará el papel de mediador (*honest broker*), juntando a los productores con las instituciones financieras y utilizando el acuerdo entre los productores y las firmas ancla para asistencia técnica y comercialización, minimizando el riesgo de la operación financiera.

X 5. Oportunidades de financiamiento en la cadena de plátano en Yasuní.

Este proyecto reúne gobiernos locales, sector privado y cooperación internacional, para permitir que pequeños productores indígenas de la Amazonía tengan acceso a mercados vendiendo montos fijos de plátano a precios preestablecidos a la firma Exotic Blends por un período de dos años. La firma ancla Exotic Blends, USAID a través de su Proyecto Red Productiva de USAID/Ecuador; la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO por sus siglas en inglés) de las Naciones Unidas, la CAF, el CONCOPE y el Consejo Provincial de Orellana son los actores involucrados en este proyecto para dar asistencia técnica y transferencia tecnológica a 200 familias indígenas en el Yasuní, para que puedan cumplir con las metas de producción de Exotic Blends. El plátano producido será procesado en chifle (*plantain chips*) para exportación a una cadena de supermercados en Francia, interesada en el modelo de comercio justo, y que tiene una relación preestablecida con Exotic Blends. La asistencia técnica será provista mediante cuñas radiales y agentes de extensión.

Al igual que en el caso anterior, Red Productiva, mediante un especialista de proyectos, hizo un análisis de demanda de crédito entre los productores de la zona, y propuso a la CAF complementar la propuesta con un análisis financiero que permita a los pequeños productores acceder a crédito de las instituciones financieras. El consultor será el mediador que reúna a los productores con las instituciones financieras, con apoyo de la garantía provista por el acuerdo entre los productores y la firma ancla para asistencia técnica y comercialización, lo cual minimiza el riesgo de la operación financiera.

X 6. Oportunidades de financiamiento en la cadena de plátano en El Carmen, Manabí.

Este proyecto está diseñado para que pequeños productores del cantón El Carmen de la provincia de Manabí, tengan acceso a mercados para vender volúmenes fijos de plátano a precios preestablecidos a la firma multinacional Pepsico/FritoLay durante un período de un año y medio. La firma ancla FritoLay, USAID a través de su Proyecto Red Productiva de USAID/Ecuador; el CONCOPE y el Consejo Provincial de Manabí son



actores involucrados en este proyecto para dar asistencia técnica (a través de agentes de extensión y diferentes tecnologías) y transferencia tecnológica (insumos agrícola) a 100 familias para que puedan cumplir con las metas de producción de plátano. El plátano producido será procesado en chifle (*plantain chips*) para exportación a mercados internacionales. El componente de financiamiento de este nuevo proyecto está en desarrollo, pero las partes están considerando involucrar a una firma ancla, un proveedor de insumos agrícolas, para que provea crédito en insumos a los productores, garantizado en parte por la multinacional. Un proyecto semejante está en desarrollo en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y beneficiará un centenar de beneficiarios.

Oportunidades de financiamiento en la cadena de cacao fino de aroma en Manabí. Este proyecto une al sector público provincial, sector privado y cooperación internacional

para que pequeños productores de la provincia de Manabí, tengan acceso a mercados para vender montos fijos de cacao fino de aroma a precios preestablecidos a la firma multinacional Nestlé durante un período de un año, con posibilidad de aumento. La firma ancla Nestlé, USAID a través de su Proyecto Red Productiva de USAID/Ecuador, y el Consejo Provincial de Manabí son actores involucrados en este proyecto para dar asistencia técnica y transferencia tecnológica a 200 familias en Manabí para que puedan cumplir con las metas de producción de Nestlé. El cacao fino de aroma producido es procesado en pasta de cacao para exportación a mercados internacionales ya establecidos por la firma multinacional. En cuanto al financiamiento, como parte de este acuerdo, la firma ancla cubre los costos de seguro sobre la mercancía almacenada en las instalaciones de Nestlé, cuyo costo es descontado del precio final del producto.

Los ejemplos arriba descritos muestran las oportunidades en cadenas productivas en las cuales se ha vinculado el Proyecto Red Productiva de USAID/Ecuador y que, con la metodología y herramientas del análisis de cadenas, constituyen una importante ventana de oportunidades para las instituciones financieras ecuatorianas. Como se puede observar, existe un entorno de relaciones basadas en confianza, producción de mejor calidad, precios con importantes márgenes de estabilidad pero sobre todo, un alto nivel de seguridad en la demanda de la producción. Desde la experiencia de Red Productiva, las condiciones para el sector financiero en estas cadenas mencionadas son favorables.

so anterior, diante un ectos, hizo un de crédito es de la zona, y complementar la análisis financiero pequeños r crédito de las eras. El consultor e reúne a los instituciones oyo de la garantía rdo entre los ma ancla para comercialización riesgo de la a.

e en la cadena de rmen, Manabí. diseñado para que res del cantón El ncia de Manabí, rcados para rjos de plátano cidos a la firma o/FritoLay durante ño y medio. La USAID a través Productiva de CONCOPE y el de Manabí son



METODOLOGÍA DE DISEÑO

DE UNA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO DE CADENAS PRODUCTIVAS

Una de las premisas de los programas de cooperación ejecutados por USAID es que el conocimiento y aprendizaje generados se sistematicen y permitan que los países donde se aplican programas de apoyo y otros países, inclusive, se beneficien de estas metodologías.



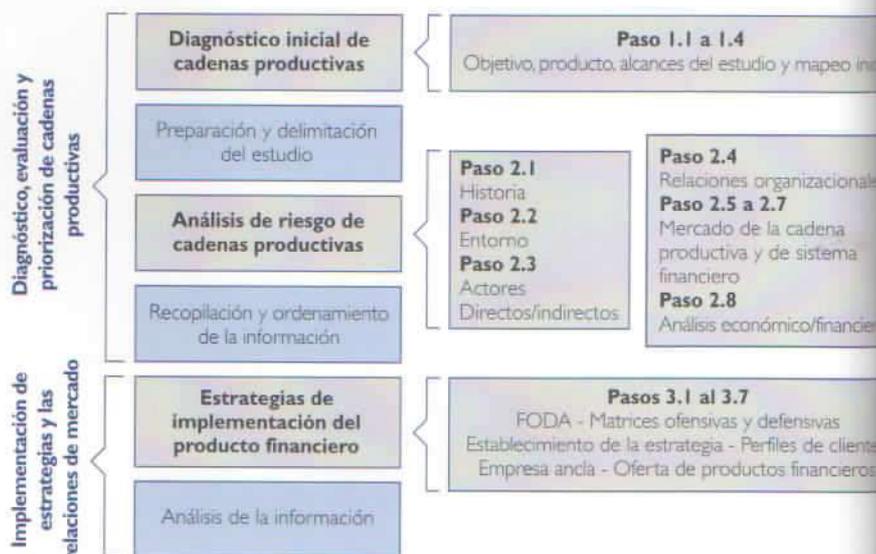
Bajo este mandato, Red Productiva en el siguiente capítulo presenta el "paso a paso" del diseño, construcción e implementación de una estrategia de financiamiento basada en cadenas productivas. Parte de los diseños y herramientas que se detallan a continuación fueron los utilizados en los entrenamientos realizados en Ecuador a las entidades con las cuales se desarrolló el programa DCA y el financiamiento de cadenas productivas.

A. ANÁLISIS INICIAL DE LA CADENA PRODUCTIVA

Esta sección parte de una serie de cuadros que ofrecen una sistematización de la metodología y que pueden servir como una guía para el lector y para un técnico que quiera aplicarla. La mayor parte del capítulo se dedicará a exponer con detalle los particulares de cada paso.

Las entidades financieras ecuatorianas podrán, conforme a su experiencia y áreas de trabajo, adaptar estas propuestas generales o especializarlas para nichos determinados.

GRÁFICO 3. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS, PASO A PASO



Fuente: Programa de entrenamiento de USAID/Red Productiva del Ecuador.



TABLA 3. ETAPA 1: DIAGNÓSTICO INICIAL DE CADENAS PRODUCTIVAS

El objetivo de la etapa preparatoria es contar con los principios, metodología, contenidos y parámetros que serán aplicados a los proyectos de cadenas productivas

Fase	Actividades principales	Tiempo aproximado
1.1	Preparación y delimitación del objetivo del análisis	2 días
1.2	Selección de la cadena/producto de interés	3 días
1.3	Revisión del análisis y la estrategia	2 días
1.4	Mapeo inicial de la cadena productiva	5 días
Tiempo tiempo referencial		12 días

TABLA 4. ETAPA 2: ANÁLISIS DE RIESGO DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS

El objetivo de la etapa central es recopilar y ordenar los datos que permiten hacer el análisis de riesgo de las cadenas productivas sobre el análisis de las condiciones propias que estas tienen. Se divide en ocho pasos temáticos que permiten una clasificación ordenada de la información enfocada en riesgos de la cadena

Fase	Actividades principales	Tiempo aproximado
2.1	Análisis histórico sectorial	2 días
2.2	Análisis de entorno	3 días
2.3	Análisis de actores	3 días
2.4	Análisis organizacional y de relaciones entre actores	2 días
2.5	Análisis de la demanda y oferta de servicios financieros	6 días
2.6	Análisis de percepción sobre los servicios financieros	15 días
2.7	Caracterización de la demanda de servicios financieros	24 días
2.8	Análisis económico y financiero de la cadena	10 días
Tiempo tiempo referencial		65 días

TABLA 5. ETAPA 3: ESTRATEGIAS E IMPLEMENTACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS

El objetivo de la etapa es contar con los principios estratégicos de mercado y la colocación de los servicios financieros en las cadenas productivas

Fase	Actividades principales	Tiempo aproximado
3.1	Análisis FODA de la cadena desde la perspectiva de la institución financiera	2 días
3.2	Modelo de estrategia de mercado de servicios financieros	5 días
3.3	Identificación de la empresa ancla	4 días
3.4	Segmentación de clientes	3 días
3.5	Oferta de servicios financieros	32 días
Tiempo tiempo referencial		46 días

Metodología de recolección y ordenamiento de la información

Se sugieren 5 métodos de recolección y análisis de la información:

1. Recolección secundaria de información.
2. Grupos focales con los diversos actores de los distintos eslabones de la cadena (productores, procesadores, comercializadores, exportadores).
3. Entrevistas a profundidad con expertos o actores centrales de la cadena, para recolectar información faltante o poco precisa y validar la información recolectada y el análisis.
4. Talleres con el equipo de trabajo para presentar la sistematización y análisis de la información y validar la estrategia de mercado.
5. Aplicación de las matrices y tablas propuestas a lo largo de este documento y en sus anexos, para sistematizar la información recolectada.¹¹



¹¹ Los nombres de análisis que se incluyen el cuerpo principal de este documento se refieren a la cadena productiva del



B. APLICACIÓN DE UN ANÁLISIS DE RIESGO PARA CADENAS PRODUCTIVAS

ETAPA I: Diagnóstico inicial de cadenas productivas

Paso 1.1: Preparación y delimitación del objetivo del análisis

Es fundamental definir con claridad lo que se quiere lograr a través de este análisis y en especial a quién debe servir. Los objetivos pueden tener dimensiones diferentes, pero en el caso de los servicios financieros se pueden concentrar en:

- Expandir servicios financieros.
- Expandir el mercado de servicios financieros en el sector productivo.
- Gestión de riesgo.
- Gestión de costos.
- Imagen institucional.

En función de los objetivos de la institución financiera, se pueden priorizar algunas de estas dimensiones, pero también según sus recursos disponibles. Se debe evitar un sobredimensionamiento del análisis, pues resultará costoso. Después de la interacción entre especialistas de la institución financiera, un equipo de trabajo redactará las conclusiones del análisis y las validará con la administración.

Paso 1.2: Selección de la cadena o producto de interés

Se debe seleccionar la cadena o seleccionar un producto específico de una cadena. Para brindar certidumbre a esta selección, se deben seguir los siguientes pasos:

- a. Definir la cadena que se estudiará.
- b. Definir el o los productos específicos de la cadena que se va a analizar; si la decisión fuera no analizar el conjunto de la misma. El equipo de trabajo, debe decidir qué cadena analizar (basándose en su definición) y además, se deberá tener presente que existen casos en los que la cadena tiene varios productos y son tan atractivos por su potencial de mercado y es ahí cuando se decide apoyar a todo el conjunto o un amplio espectro del mismo.

Para tomar una decisión de qué cadena o producto analizar, siempre desde la perspectiva de los servicios financieros la institución financiera puede considerar criterios como:

- Potencial de mercado de la cadena o producto.
- Nivel de desarrollo/integración de la cadena.



de la cadena
cadena o
o específico de
ar certidumbre
en seguir lo

se estudiará.
ductos
una que se va
ón fuera no
de la misma.
, debe decidir
(basándose en
más, se deberá
existen casos
tiene varios
atractivos por
cado y es ahí
oyar a todo el
o espectro de

de qué cadena
mpre desde la
s servicios financieros
puede

o de la cadena
ntegración de la

- Historial con los servicios financieros de la cadena.
 - Nivel de regulación del sector o de intervención del Gobierno en los servicios financieros; los precios y los mercados de esa cadena.
 - Nivel de historial de riesgo de la cadena/producto: pérdidas de productos, de mercados, combinaciones de deudas, etc.
 - Nivel de morosidad de la cadena/producto.
 - Si la cadena/producto está en un área geográfica/mercado de expansión considerado por la Institución financiera.
 - Si hay empresas ancla en la cadena y de las cuales las PYMES puedan ser potenciales proveedores.
- La institución financiera debe asignar pesos/criterios una ponderación, en función de la información con que cuenta sus intereses y prioridades. Este ejercicio le debe permitir combinar diversidad de criterios y ponderarlos de acuerdo al nivel de importancia de cada uno.
- Resultado: este ejercicio, el equipo líder que facilita este diagnóstico, junto con el equipo de campo, elabora un cuadro donde están los criterios y las ponderaciones, que le permitirán

justificar ante los ejecutivos de la institución financiera, el porqué se decidió analizar y elaborar una estrategia de servicios financieros para esa cadena y no para otra.

Este ejercicio puede dejar una lista de potenciales cadenas productivas para análisis en el futuro. Antes de la evaluación, se debe haber acordado para cada criterio su valor de ponderación. Las matrices A y B y el Gráfico 5 del Anexo corresponden a la cadena productiva del cacao, que servirá como modelo en algunos ejemplos de esta publicación.





Paso 1.3: Alcance del análisis y la estrategia

Para establecer los alcances del análisis de la cadena, es necesario identificar el eslabón inicial y el eslabón final de la misma. El eslabón inicial generalmente corresponde a la producción. En una cadena productiva, el eslabón final está representado por el consumidor. Sin embargo, a menudo es difícil estudiar la cadena hasta este eslabón, por ello, desde la perspectiva del análisis de cadenas para servicios financieros, el mercado final se puede considerar al comercializador final/exportador:

En este caso, resulta necesario incluir en el análisis al portafolio de clientes de exportación, pues existen

alternativas de servicios financieros y manejo de riesgos importantes para las operaciones de comercio exterior, que pueden derivar en mecanismos colaterales para el resto de la cadena.

El equipo de trabajo de la institución financiera debe ser consciente de que un problema en un eslabón, puede tener una causa o un efecto en otro eslabón, y que por tanto es recomendable analizarlos en conjunto para comprender la relación entre ellos. Para definir los límites del análisis, se identifican brevemente todos los eslabones que el (los) producto(s) recorre(n) desde la producción hasta el mercado meta y se determinan los alcances del análisis (eslabón inicial y final), en función de los objetivos perseguidos.

Las experiencias demuestran que un análisis completo, es decir de todos los pasos como los que se recomiendan, puede durar entre dos y seis meses o podría durar más tiempo, dependiendo de la amplitud del alcance y la dedicación a esta iniciativa por parte del equipo de trabajo de la institución financiera. Se recomienda aprovechar los recursos humanos disponibles de la institución financiera y comprometer seriamente parte de su tiempo en la realización del análisis.

Se podría pensar que el análisis de la cadena es excesivamente largo pero si se piensa en la multiplicidad de opciones crediticias para cada uno de los integrantes de la cadena, habrá espacio para oportunidades atractivas. De hecho, culminado el análisis e identificadas las

potencialidades, habrá margen de acción para la entidad financiera para mediano y largo plazos y experiencia en el equipo para identificar nuevas opciones en otros nichos y otras cadenas.

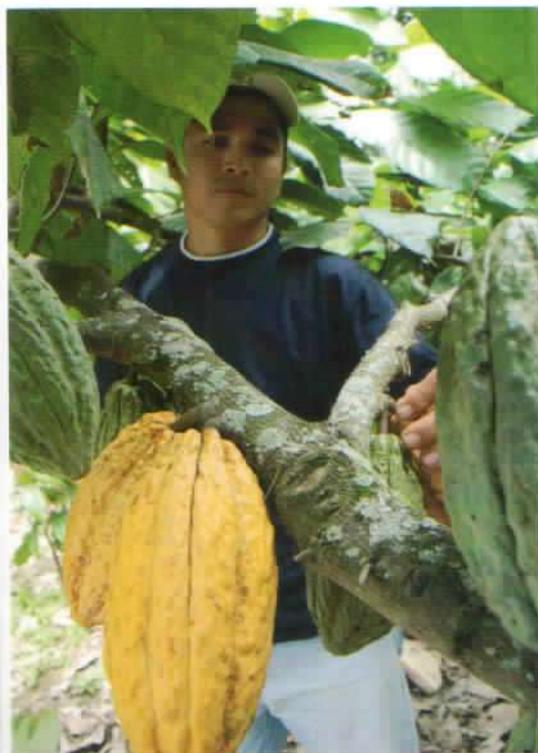
Paso 1.4: Mapeo inicial de la cadena productiva

El mapeo inicial de la cadena consiste en la construcción de un esquema preliminar, identificando los principales eslabones, los tipos de actores dentro de cada eslabón y los flujos y volúmenes del producto entre ellos.

Es importante identificar una primera tipología de actores dentro de los eslabones. Esto significa que se debe buscar las diferencias que existen entre los actores dentro de un mismo eslabón. Por ejemplo, no se puede hablar de productores en general, sino describir qué tipos de productores intervienen en la cadena, pequeños, medianos, grandes en función de volúmenes o áreas de producción, y si los productores están asociados o no. Se repite el mismo esquema con los acopiadores, procesadores, comercializadores o exportadores.

ETAPA 2: Análisis de riesgo de las cadenas productivas

Si bien esta etapa es importante, se recomienda analizar sólo la información necesaria para responder a los objetivos del análisis de la cadena misma y de los riesgos. La etapa contiene 5 pasos de información que ayudarán a la institución financiera a recolectar y ordenar la información necesaria para el análisis de la cadena.





margen de acción
era para mediano
encia en el equip
opciones en otro

cial de la

cadena consiste
un esquema
o los principales
factores dentro
flujos y volúme
os.

tar una primera
entro de los
a que se debe
e existen
o de un mismo
o se puede
en general, sino
productores
na, pequeños,
unción de
producción,
tán asociados
o esquema
ocesadores,
portadores.

de riesgo de las

portante, se
o la información
er a los objetivos
misma y de los
e 5 pasos de
án a la institución
ordenar la
ara el análisis de

Paso 2.1: Análisis histórico sectorial

Se debe identificar cuáles han sido los cambios más importantes y los hitos que han ocurrido en la cadena a lo largo del tiempo, en los últimos años (máximo 10 años) para comprender su evolución. Estos cambios en la cadena pueden estar relacionados con actores directos, indirectos o factores externos (políticas, medio ambiente, economía, mercados, tecnología, precios, calidad, volumen, regulaciones, etc.) Lo importante es entender cómo ha cambiado a lo largo de la historia de la cadena y que permita entender mejor la situación actual.

La información recolectada anteriormente, se transfiere a una matriz histórica que se constituye en los grupos focales y con las entrevistas a profundidad a algunos actores claves. Debe ser información recolectada de todos los eslabones, porque las perspectivas de los cambios pueden ser diversas en cada eslabón de la cadena. Debe recoger la información relevante sobre los servicios financieros en el proceso de ingreso de la cadena, ingreso de instituciones financieras a ese mercado, ofertas o financiamientos concesionales o políticos, condonaciones de deudas, presencia de instituciones financieras estatales con ofertas concesionales, movimientos de no pago, etc.

TABLA AL PASO 2.1: EJEMPLO-MATRIZ HISTÓRICA DE LA CADENA DE CACAO, UN ANÁLISIS PARA REPÚBLICA DOMINICANA

Sistema	Evento	Descripción	Impacto
2000	Huracán Juan	Destruyó la producción y los campos cacao	Tomó entre 8 meses a un año su recuperación
2001	Condonación de deudas por el gobierno y programas de recuperación del cacao	A través del campo agrícola se compró y se dio crédito subvencionado a los productores de cacao después del huracán para rehabilitar el sector	
2002	Creación de la Cooperativa el Progreso de CONACADO	COAC de los productores de cacao de RD	Tiene el monopolio de los SF de los asociados de CONACADO, aunque varios de sus precios y tarifas son más altas que el mercado
2003			

Observación y tendencia: la cadena de cacao del bloque 2 es un negocio en crecimiento con perspectiva de consolidar el futuro, mayores volúmenes de exportación.

Fuente: Grupos de análisis del sector cacaotero en República Dominicana.



Paso 2.2: Análisis de entorno

En este paso se busca analizar cómo los factores del entorno de la cadena pueden afectar positiva o negativamente al desarrollo de la misma. Estos factores de incidencia pueden ser de diferentes tipos: políticos, físicos, económicos, sociales, ambientales, legales, culturales, entre otros. Se puede también distinguir el entorno local, regional, nacional o internacional. Se sugieren cinco matrices de ordenamiento de la información, las mismas que se detallan más adelante.

Hay marcos normativos que promueven y otros que limitan el desarrollo de la cadena. Es necesario reflexionar y buscar información sobre políticas como: acuerdos y tratados comerciales de integración entre países; normas de origen; políticas aduaneras; políticas de precio; control técnico, sanitario y fitosanitario; normas tributarias; aranceles; cuotas de exportación; subsidios y subvenciones; políticas de fomento; legislación sobre propiedad; estándares de calidad; políticas de promoción de equidad de género; aspectos ambientales (ver la matriz C en el Anexo).

Igualmente, hay marcos normativos que promueven y otros que limitan el desarrollo de los servicios financieros en la cadena. Es necesario reflexionar

y buscar información sobre políticas como: tasas, precios y tarifas de productos y servicios financieros; programas o planes de financiamiento subsidiados o en manos de Instituciones financieras públicas, fijación del destino de los servicios financieros, etc. (ver la matriz D en el Anexo).

Las cadenas requieren de infraestructura física que permita el desarrollo de las actividades. Se sugiere, como temas de atención en el análisis de la infraestructura, evaluar las realidades en cuanto a transporte, energía, comunicaciones, centros de acopio/procesamiento y riego, pues en ellos se puede concentrar el riesgo de la cadena (ver la matriz E en el Anexo).

Los servicios financieros para su adecuada expansión en las cadenas, requieren de infraestructura básica de soporte, como oficinas, acceso a servicios telefónicos, internet, servicios de seguridad, que permiten contar con las condiciones básicas en que la institución financiera puede ofertar sus servicios. La matriz F en el Anexo presenta una herramienta para este análisis.

Las cadenas productivas usan recursos naturales y afectan el medio ambiente. Este análisis responde a la necesidad de



comprender cómo el desarrollo de la cadena en cada uno de sus eslabones, afecta positiva o negativamente al medio ambiente. Desde el enfoque de los servicios financieros, esto interesa porque conlleva riesgos adicionales, porque las regulaciones generan más regulaciones ambientales que condicionan o pueden afectar el funcionamiento o desarrollo de la cadena. Para el caso de este documento se utiliza la cadena del café, pero hay condiciones similares en otras como el café y otras cadenas agroalimentarias. Para simplificar el análisis, se propone completar en una tabla las condiciones ambientales de las cadenas y los riesgos para los servicios financieros (ver la matriz G en el Anexo).

Paso 1.3: Análisis de actores

El primer paso del análisis es fundamental. Se debe profundizar el conocimiento adquirido durante el ejercicio de diagnóstico (Paso 1.4) por los actores que intervienen en cada eslabón de la cadena. El objetivo es establecer quiénes son los actores principales, sus características, intereses y niveles de incidencia en la

cadena. Esta información es obtenida de los actores directos en los grupos focales, es decir se realiza la caracterización de los actores de la cadena productiva.

• **Actores directos**

Son los actores directamente involucrados en los diferentes eslabones y que actúan e interactúan dentro de la cadena. Existen diversas características de los actores directos dentro de un mismo eslabón y entre eslabones. Dentro de un mismo eslabón, pueden usarse diversos criterios para establecer las diferencias entre los actores. No deben tomarse en consideración únicamente criterios técnicos (tamaño, volumen, tecnología, acceso, distancia), criterios operativos (procesos, equipo disponible, transporte), sino también criterios que permitan entender la racionalidad de los actores (lógica, estrategia), así como la motivación y objetivos del actor para realizar la actividad; disponibilidad y uso de recursos: financieros, tierra, agua, infraestructura, tecnología.

sobre políticas
tarifas de
financieros;
de financiamiento
os de Instituciones
ación del destino
nancieros, etc. (ver la
).

o de
e permita
tividades. Se
de atención en
estructura, evaluar
to a transporte.
es, centros de
o y riego, pues en
ntrar el riesgo de
E en el Anexo).

os para su
en las cadenas,
uctura básica
cinas, acceso a
nternet, servicios
en contar con las
n que la institución
tar sus servicios.
o presenta una
e análisis.

vas usan recursos
medio ambiente
e a la necesidad de





Esta información es importante tanto para el análisis de la cadena en sí misma, como para el análisis de riesgo de la cadena para los servicios financieros.

Los principales elementos que deben interesar para caracterizar a los actores directos son género, edad, grupo étnico, actividades y funciones en la cadena productiva, así como su vinculación a otras actividades económicas. Se debe realizar también un análisis de los servicios que pueden brindar estos actores directos (préstamos, comercialización de insumos, asistencia técnica) en el marco de una estrategia global de su actividad.

- **Identificación de la(s) empresa(s) ancla**

La metodología de trabajar con cadenas productivas de Red Productiva parte del hecho de trabajar con la integración de varios actores dentro de la cadena productiva, es así que, se entiende como empresa ancla, aquella empresa que cuenta con al menos tres proveedores y que realiza una actividad de agregación de valor, dentro de la cadena de producción. Esta empresa ancla debe ser estable comercial y financieramente y estar dispuesta a mantener acuerdos o alianzas estratégicos con sus proveedores, en condiciones de beneficio mutuo.

En la cadena productiva existe un nivel de integración horizontal, que refleja el nivel de las relaciones que tienen los actores directos de una cadena, pero gran parte de esa integración depende del papel que empresas, normalmente medianas o grandes, juegan en la cadena productiva para facilitar esos niveles de integración.

Otro factor determinante para identificar las empresas ancla en una cadena productiva, proviene del análisis "de poder" que puede tener un actor respecto a la cadena y un segundo elemento está vinculado a la voluntad y capacidad de esa empresa ancla, de jugar un papel "vinculante" entre los actores directos. La identificación de la o las empresas ancla, permitirá a la institución financiera reconocer un posible aliado estratégico con quien podrá concertar su estrategia de mercado. Por ello, para identificar estas empresas ancla el equipo de trabajo deberá analizar los siguientes elementos en cada uno de los candidatos: capacidad de generar estados financieros en tiempo real, sistemas financieros y contables integrados, acceso a servicios de conexión segura y de datos, con la perspectiva de un contrato de corresponsalía o algo similar.

TABLA 7. PASO 2.3: EJEMPLO DE UNA FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE EMPRESA ANCLA

Nombre de la(s) empresa(s) ancla identificada: Bloque 2 / CONACADO / Cooperativa "El Progreso"			
Nombre de la persona responsable/Gerente: Isidro De La Rosa			
Nombre de la persona de contacto en la empresa: Ángel Castro, Gerente Cooperativa "El Progreso"			
Comunidades de la empresa: Cooperativa de Productos y Cooperativa de Ahorro y Crédito			
Años: 2005-2009		Convenio escrito/fecha:	
Modelo de alianza estratégica acordada:	Referencia de clientes: X	Cobro de amortizaciones: X	Seguimiento técnico: X
Servicio del banco: X		Condiciones para empresa ancla:	
Pagos: \$10,000 RSD; Remesas: X		Activo: línea de crédito > 1MU\$ 9%	
Pagos: cable, celular, luz		Crédito de inversión: > 5MU\$, 7%. Garantía hipotecaria y leasing.	
Inversión: CA < \$5,000 RSD; DPF: \$5,000		Ahorro: CC: 2% sobre saldos; DPF: 5%	

activa existe un nivel horizontal, que refleja relaciones que tienen lugar en una cadena. Esa integración que empresas, medianas o grandes, busca para ser productiva para la integración.

Ante para esas ancla en una actividad, proviene de una actividad que puede tener lugar en la cadena y un actor está vinculado a la actividad de esa actividad. Un actor puede jugar un papel importante en los actores directos de la actividad o las empresas de la actividad. Una institución puede ser un posible aliado. Un actor podrá concertar una actividad en el mercado. Por ello, las empresas ancla deberán analizar los actores en cada actividad: capacidad de financiamiento en tiempos financieros y contables de la actividad; servicios de la actividad; datos, con un contrato de trabajo similar.

Actores indirectos

Los actores que brindan servicios de apoyo a los actores directos: los proveedores de insumos o servicios (asistencia técnica, investigación, crédito, transporte, comunicaciones, etc.). Su función es fundamental para el desarrollo de la cadena. Analizar las relaciones con los actores indirectos de la cadena permite conocer la integración vertical de la cadena. Se los evalúa a través de preguntas de investigación sencillas como:

- ¿Quiénes son? Tipo de actor; público o privado; si son empresas, ONGs o entidades de apoyo del Gobierno o de proyectos de desarrollo; zona geográfica de intervención.
- ¿En qué eslabón de la cadena prestan sus servicios?
- ¿Qué hacen? Servicios que ofrecen; otros servicios y beneficios que prestan y obtienen; temporalidad/estacionalidad.
- ¿Cómo lo hacen? Tecnología; inversiones que implica su actividad; riesgos inherentes a su actividad; calidad del servicio y costo de su servicio.

Estudiar las características de los actores indirectos, permite conocer, por ejemplo, las condiciones de los servicios financieros que se están ofertando en la cadena y con ello hacer, en la siguiente fase de elaboración de la estrategia de mercado, un benchmarking de la oferta de la Institución financiera.

- a) relaciones de compra/venta: transacciones;
- b) relaciones sociales; y
- c) organización y concertación.

Paso 2.4: Análisis organizacional y de relaciones entre actores

Permite determinar las relaciones de poder entre los actores de los diferentes eslabones y de un mismo eslabón. Las relaciones de poder entre los actores de la cadena; pueden ser analizadas desde un triple enfoque:





Si se analiza la relación desde el punto de vista de la transacción económica, que es la base del enfoque de cadena productiva, la eficiencia en la transacción permite reducir los costos relacionados con la compra/venta. En esta parte, se busca identificar todas las transacciones por las que atraviesa un producto desde el momento de la producción, hasta que llega al mercado meta, para poder construir el flujo de la cadena.

Para caracterizar la relación de compra/venta, se busca y analiza la siguiente información: características de las transacciones, volumen transado, frecuencia de la transacción, forma de pago, formalidad, quién obtiene mayores beneficios de la transacción; relación de poder en la transacción; características del producto que se transa, entre otros posibles elementos.

TABLA 8. PASO 2.4: EJEMPLO DE MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE LAS RELACIONES

Criterios	Descripción de la relación
Modalidad de pago	Al contado y al crédito a una semana. Generalmente al acopiador local trabaja con el capital del intermediario, sobretudo cuando hay gran demanda del producto
Quién obtiene mayores beneficios	Cuando el precio está en alza el intermediario obtiene mayores beneficios pero cuando el precio cae el beneficiado es el acopiador local. Si la venta es al crédito, quien pierde el intermediario
Cantidad	Desde una arroba hasta unos quinientos kilogramos
Características del producto	El producto es acopiado y agrupado según sus características físicas, como tamaño, color y pureza
Frecuencia	Una vez por semana
Formalidad	Hay contratos de palabra que a veces no se respetan
Relaciones socioculturales	Relaciones de parentesco –identificadas por lugares de origen– y relaciones de amistad
Poder de negociación	El intermediario define el precio. Los acopiadores locales establecen compromisos de entrega con los intermediarios sobre precios establecidos con anterioridad. Cuando sube la demanda, el intermediario incrementa el precio pactado

Fuente: Arno Lowenthal, estudios sobre financiamiento de cadenas en República Dominicana.



económica, que la transacción permite se busca identificar el momento de la el flujo de la cade fuente información; la transacción, forma ón; relación de pos los posibles elemen

Las relaciones pueden volver más fuertes a la cadena, pues reducen riesgo, aseguran el acceso a recursos y mejoran la información. Sin embargo, las alianzas pueden disminuir la flexibilidad y aumentar las dependencias entre actores. Por otro lado, algunas alianzas que reúnen a actores (directos e indirectos) con un interés común de mejorar la competitividad de una cadena pueden funcionar como espacios de concertación.

LAS RELACIONES

al acopiador local trabaja hay gran demanda de

ene mayores beneficios dor local. Si la venta es

características físicas, como

de origen- y relaciones

res locales establecidos re precios establecidos mediaro incrementa

Para un análisis más consistente de la cadena productiva se deberá evaluar la organización horizontal y vertical de los actores.

Organización horizontal (objetivos de la organización):

- Desde hace cuánto tiempo existe la organización?
- Qué función cumplen los socios o miembros en la organización?
- Salud y sostenibilidad de las organizaciones.
- Qué tipo de servicios ofrecen a sus miembros o socios?

Organización vertical (alianzas):

- Mecanismos de coordinación de las alianzas.
- Beneficios que perciben los actores resultados del funcionamiento de estas alianzas.

Sobre este análisis, véase el Gráfico 6 y las matrices H, I, y J en el Anexo.

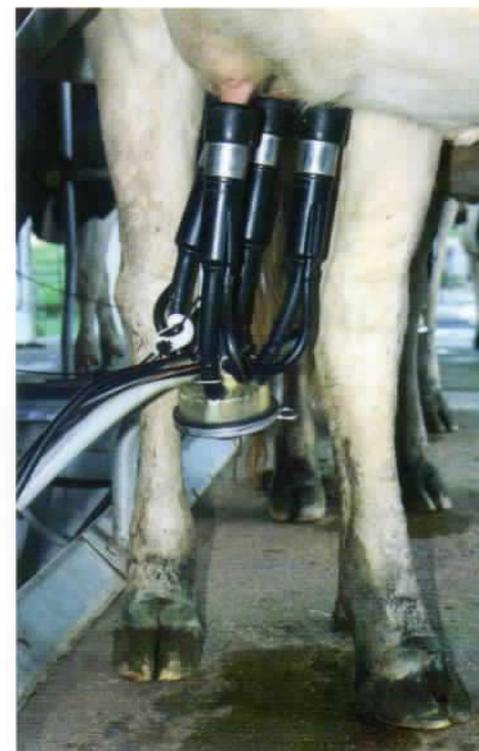
Paso 2.5: Análisis de la demanda y oferta de servicios financieros

Análisis de la demanda de la cadena productiva

En este paso se busca caracterizar —en la medida de lo posible— a los demandantes (compradores) de la cadena, caracterizándolos geográficamente, vinculándolos al proceso de producción, transformación o al de comercialización/exportación. Se deben establecer también los requerimientos o atributos del producto por tipo de demandante. Se deben identificar los servicios asociados a la demanda del producto. La evolución histórica y tendencias de la demanda: volumen, precios, características e incluso sobre las preferencias por embalajes, marcas y sellos.

La información anterior es importante para la gestión de riesgo; uno de los elementos centrales para medir el riesgo de una cadena será su nivel de integración con un mercado final. Para ello se sugiere compilar los datos en una matriz de elementos como: ¿quiénes son los principales competidores?; ¿dónde están

ubicados?; ¿cuál es la característica de la oferta y las estrategias de los actores de la cadena analizada con relación a las de sus principales competidores?; calidad del producto, volúmenes, precios; presentación y empaque. (Ver las matrices K, L y M para recopilar y ordenar la información del mercado de la demanda del o los productos de la cadena productiva en el Anexo).



Análisis de la oferta a la cadena productiva

La estrategia de mercado de servicios financieros que la institución financiera va a elaborar se desarrollará, en la medida de lo posible, en un mercado donde ya existen otros actores ofertando servicios financieros, por ello la necesidad de caracterizarlos, pues los mismos serán la competencia de la oferta que elabore la institución financiera. En el Paso 2.5 del Anexo, en las matrices N1 a N6, se presentan formularios para la recopilación y ordenamiento de la oferta de instituciones financieras en cadenas productivas. Hasta el grado posible, se debe intentar recopilar información sobre las instituciones mismas (número, antigüedad, número de agencias, etc.) como sobre su oferta de pasivos, activos y servicios (tasas de interés, tarifas, condiciones, requisitos, etc.). Por razones de costo se podría limitar el inventario a aquellas instituciones financieras que en otros mercados ya son los principales competidores.

Análisis de los productos disponibles

En este punto, lo que se intenta recuperar es la experiencia previa que los actores de la cadena han podido tener con las instituciones financieras presentes en su mercado, ya sean públicas o privadas. Esto es importante para la institución financiera, ya que si los actores de las cadenas tienen un conocimiento previo de las ofertas o de las acciones que la institución realiza en sus sectores, poder colocar sus productos a este tipo de segmentos será mucho más fácil, ya que la confianza dentro de la cadena será mucho mayor.

Paso 2.6: Análisis de percepción sobre los servicios financieros

Las percepciones que los actores de las cadenas productivas tienen sobre la oferta de las instituciones financieras determina la conducta de estos actores en el mercado financiero. Para complementar el análisis, se sugiere hacer un relevamiento de las percepciones de los actores de



Productos

Se intenta
encia previa que
a han podido
nes financieras
cto, ya sean
o es importante
ciera, ya que si
as tienen un
e las ofertas o
nstitución realiza
colocar sus
de segmentos
a que la
cadena será

Percepción financieras

Los actores
tivas tienen
nstituciones
a conducta de
ercado financiero
análisis, se
amiento de
actores de

...ción, que le va a permitir a la
nstitución financiera diseñar una
estrategia de mercado de respuesta
a las demandas o para adecuarse a
sus expectativas. En el Anexo, en la
Tabla 10 se sugiere un formulario de
datos con el cual se puede hacer
un relevamiento de las percepciones
de los actores en la cadena productiva.
También se muestran los resultados de
la evaluación de percepciones en el
Gráfico 7 del Anexo.

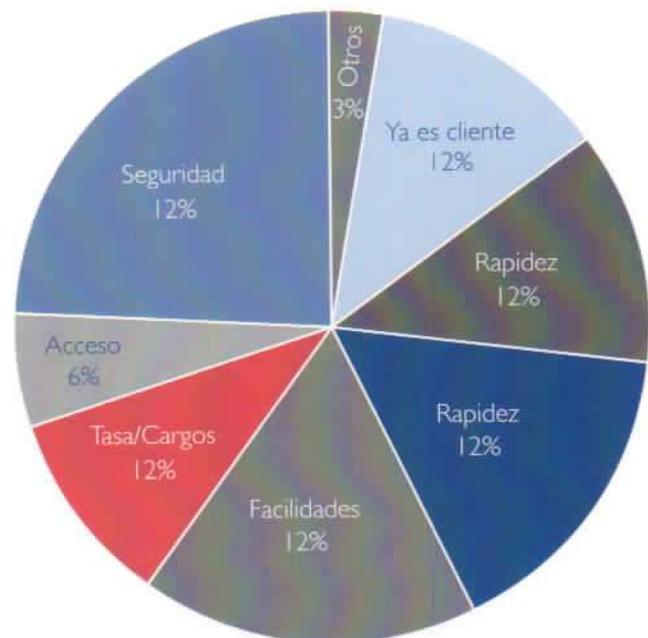
...xperiencia en países en vías de
desarrollo como Ecuador ha demostrado
que un mayor grado de información
y conocimiento sobre la oferta de
servicios financieros, mayor grado de
exigencia tienen los actores de la cadena
sobre la calidad, condiciones y precio
de los servicios que ofrecen las instituciones
financieras. Entonces, cuando una
institución financiera analiza un nuevo
mercado, es esencial analizar primero
el nivel de conocimiento sobre las
instituciones financieras existentes entre
los actores de la cadena, es decir qué
tipos de instituciones son y qué ofrecen.

Segundo se debe analizar el
conocimiento sobre productos
financieros para pronosticar mejor el
grado de exigencia de los actores de la
cadena sobre la calidad, condiciones y
precio de los servicios que ofrecen las
instituciones financieras.

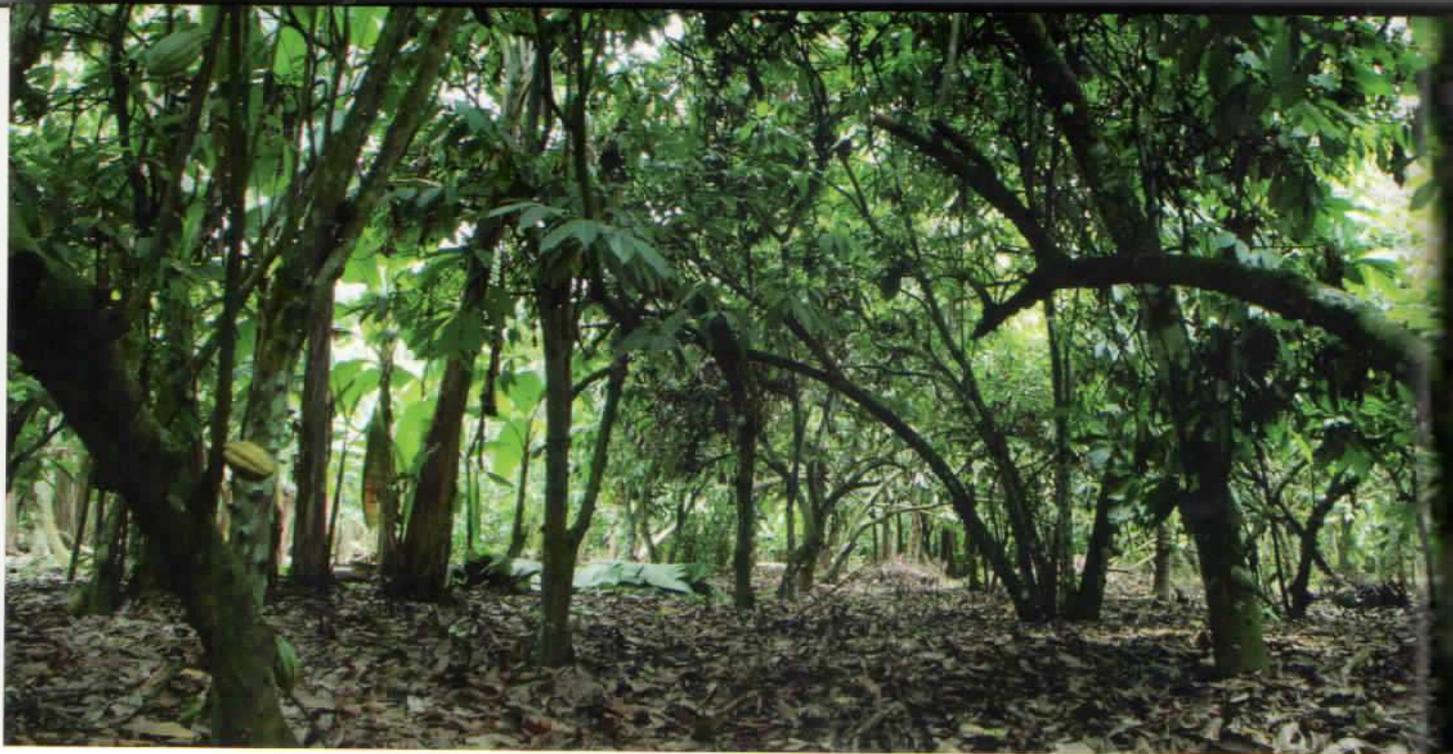
Es importante resaltar que en casos
donde se observa un alto grado de
diversidad de productos de la oferta,
la institución financiera debe analizar
esta diversidad responde más a una

visión fragmentaria del mercado que a
una segmentación adecuada del mismo.
Para que la estrategia de mercado
que diseñe la institución financiera sea
exitosa, debe enfocarse en responder a
la demanda, más que brindar una amplia
gama de productos y servicios en su
oferta. Los Gráficos 8 y 9 del Anexo
recogen el nivel de conocimiento por
parte de los actores de la cadena de
cacao sobre los productos financieros,
en la República Dominicana.

GRÁFICO 4. RAZONES PARA ELEGIR UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA



Fuente: Arno Lowenthal, estudios sobre financiamiento de cadenas en República Dominicana.



Paso 2.7: Caracterización de la demanda de servicios financieros

Definición del perfil del cliente

En este paso, se determina –de manera segmentada– por cada tipo de actor (pequeño, mediano y grande) y por cada eslabón de la cadena productiva:

- Número de productores/ acopiadores/procesadores/ comercializadores/exportadores.
- Volumen de producción/ventas/área de producción por cada segmento y actor.
- Edad promedio por cada segmento y actor.
- Años promedio de experiencia en el rubro por segmento y actor.

Esta información detallada ya debió ser recabada en el Paso 2.3, referida a la determinación de los actores directos de la cadena productiva. Solo que en este paso, el análisis se hace desde la perspectiva de segmentación de la demanda, para ello es útil revisar y completar adecuadamente matrices como la que se presenta a continuación y que sirvió para una sistematización de la cadena de cacao.

TABLA 9. PASO 2.7: EJEMPLO DE SEGMENTACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO

Categoría	Número	Edad	Área de producción	Volumen de producción	Experiencia en la actividad
Pequeños	1680	> 45 años el 89%	< 35 atareas		>10 Años el 89%
Medianos	840	> 45 años el 89%	< 35 atareas		>10 Años el 89%
Grandes	840	> 45 años el 89%	> 2001 tareas		>10 Años el 89%

Fuente: Arno Lowenthal, estudios sobre financiamiento de cadenas en República Dominicana.



detallada ya debió ser el caso 2.3, referida a la de los actores directos productiva. Solo que en el análisis se hace desde la segmentación de la cadena lo es útil revisar y finalmente matrices presenta a continuación una sistematización de

Establecimiento de la demanda de servicios financieros
 Los grupos focales realizados con los actores de la cadena, se determina la demanda segmentada por tipo de actor (pequeño, mediano y grande) en cada eslabón de la cadena productiva (productores/acopiadores/ procesadores/comerciaizadores/ exportadores) los siguientes puntos:

- Calendario de la demanda por producto de pasivo, activo y servicios.

Los productos de activo, siempre tienen dos características básicas, son para capital de trabajo u operación o son para capital de inversión o inversión en activos.

En el ejemplo que se usa, la información fue recopilada en los grupos focales de cada eslabón de la cadena y para el caso de la cadena del cacao y para otras cadenas productivas, sólo se consideró el 50% de la

demanda potencial de financiamiento para capital de trabajo, 25% para inversión en rehabilitación de áreas productivas y 10% para renovación, en función también de los costos y la capacidad de endeudamiento de cada eslabón.

- Demanda de pasivos, activos y servicios segmentada.
- Volumen de la demanda por producto de pasivos, activos y servicios

TABLA 10. ESTABLECIMIENTO DE LA DEMANDA DE CRÉDITO DEL SEGMENTO DE PRODUCTORES DE LA CADENA PRODUCTIVA

ACTORES DE CACAO		Cadena productiva	Eslabón	Número de clientes potenciales	Capital de trabajo (Cobertura 50%)	Capital inversión	
de ón	Experiencia en la actividad >10 Años el 89%	CACAO	Productores	1 680	$1\ 500 \times T \times \text{Año} = 22\ 680$	Rehabilitación (25%)	
			Pequeños (<35 T)	840	$1\ 500 \times T \times \text{Año} = 30\ 870$	$4\ 000 \times T \times 2 \text{ años} = 30\ 240$	
			Medianos (35-160)	280	$1\ 500 \times T \times \text{Año} = 33\ 600$	$4\ 000 \times T \times 2 \text{ años} = 29\ 400$	
			Grandes (>160 T)	2 800		$4\ 000 \times T \times 2 \text{ años} = 44\ 800$	
Total					R\$D 87'105 / 35 = USD 2'489	R\$D 104'430 / 35 = \$2'984	
de ón	Experiencia en la actividad >10 Años el 89%					Renovación (10%)	
						P	
						M	
						G	
						$8\ 500 \times T \text{ año } 1 = 49\ 980$	24 990
						$5\ 525 \times T \text{ año } 2 = 32\ 487$	16 243
						$4\ 500 \times T \text{ años} = 26\ 460$	13 230
						R\$D 108 927	54 463
						R\$D 246'382 / 35 = USD 7'039	82 992

Investigación: Universidad, estudios sobre financiamiento de cadenas en la República Dominicana.

TABLA 11. ESTABLECIMIENTO DE LA DEMANDA DE CRÉDITO DEL SEGMENTO DE ACOPIADORES, PROCESADORES DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO

Cluster	Eslabón	Número de clientes potenciales	Capital de trabajo (cobertura 50%)	Capital de inversión	Capital para acopiado
CACAO Bloque 2	Acopiador y comercializador procesadora de chocolate	Bloque 2 empresa acopiadora y comercializadora bloque 2	RDS 48 836 929,86 / 35 = USD 1'395 USD 1 334 289	Ampliación infraestructura 60% Fermentación y secado, almacenamiento: USD 5'000	USD 5'000 = USD 11 334 289

Fuente: Arno Lowenthal, estudios sobre financiamiento de cadenas en República Dominicana.

Matrices similares a éstas, se deben desarrollar para los productos de pasivo y de servicios; éstas contienen un nivel de detalle para cada eslabón de la cadena desagregado por cada actor de cada eslabón, que será central para lograr una mayor precisión en la determinación de la estrategia de mercado para la institución financiera. En el Anexo se muestran dos ejemplos de Matrices L y M, una de demanda de pasivos y otra de servicios.

Paso 2.8: Análisis económico y financiero de la cadena

Es el análisis económico y financiero de cada actor y eslabón, que es con lo que se establece los costos y márgenes de cada producto, actor y eslabón, lo que determina la capacidad financiera de los actores de la cadena y con ello, la institución financiera puede confirmar los volúmenes de la demanda y las condiciones de la oferta en la estrategia.



ORES,

**Capital para
acopiado**

USD 5'000 =
USD 11 334 288

de pasivo y
n de la cadena
ra lograr una
para la institución
y M, una de

es con lo que se
n, lo que determi
stitución financier
de la oferta en su



mentos, de establecer los costos en
esta etapa, para cada producto y
en cada actor de la cadena. Esto
se hace en los grupos focales de
cada eslabón y es muy importante
contarlo con la información que
se tiene de los actores de los anteriores
eslabones de la cadena, sobre todo el proceso
de producción o recolección/
transformación/procesamiento del
producto en la cadena. Para esto,
es interesante buscar información
secundaria. Con esta información, la
institución financiera puede elaborar la
demanda de financiamiento para cada
actor en cada eslabón de la cadena.

El ejercicio de ordenamiento
de la información de este paso, se
puede visualizar cuál es el precio del
producto en los distintos
eslabones de la cadena, los márgenes
de utilidad que cada actor de la
cadena obtiene, con lo cual se puede
determinar también la demanda
de financiamiento, la capacidad de
pagamiento, la capacidad de pago,
el endeudamiento e incluso la frecuencia de
pagos.

Desde la perspectiva de los productos
financieros de pasivo, se puede
determinar también la capacidad
de frecuencia de ahorro y con ello
también la capacidad de inversión
de cada actor, en cada eslabón de
la cadena. De igual manera, hay que
determinar también un mecanismo de
información continuo para la institución
financiera sobre el comportamiento
del precio del o los productos de la

cadena; otro elemento importante es
tener información sobre la evolución
estacional de los precios que en
algunos casos puede ser determinante;
es también de máxima importancia
determinar la evolución histórica
(mínimos, máximos, promedios, ciclos)
de los precios del o los productos
de la cadena; con un enfoque en el
riesgo, la información de las tendencias
probables de los precios es también
central; y sobre todo en las cadenas
vinculadas a las exportaciones la
información sobre la evolución de
los precios en función a la calidad y
cantidad es otro aspecto importante.

Finalmente, desde el enfoque de riesgo,
es importante tener información sobre
las prácticas o comportamientos en
ese mercado del o los productos de la
cadena y que distorsionan los precios.

El análisis deberá desagregar por
eslabón, por actor; por producto
financiero de activo, pasivo y
servicios; también deberá realizar
una caracterización de la demanda
como: crédito de capital de trabajo o
inversión; en pasivo, ahorros a la vista o
depósitos a plazo; en servicios, remesas
y pagos de servicios.

A la información anterior debe
incorporarse la información que
sobre la cadena ya se había obtenido:
la frecuencia o estacionalidad de
la demanda; tipos de garantías
disponibles y permitidas y el análisis de
riesgo de la cadena y sus actores en
términos productivos: tecnológicos y
climáticos.

C. ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADO DE SERVICIOS FINANCIEROS PARA CADENAS PRODUCTIVAS

Esta fase es central en el ejercicio de construir una oferta de la institución financiera para las cadenas, consta de los siguientes pasos: construcción de un FODA de la cadena desde la perspectiva de los servicios financieros; una síntesis de los elementos centrales del análisis de la cadena con respecto a su viabilidad y los riesgos; una priorización de los eslabones/actores/productos de la estrategia. Con las principales debilidades/amenazas de la estrategia se construye una matriz defensiva de la estrategia de la institución financiera en la cadena; de igual manera abordando las principales oportunidades/fortalezas de la institución financiera se construye

una matriz ofensiva para la cadena. Finalmente se elaboran las matrices de la oferta de servicios financieros de la institución financiera.

Paso 3.1: Análisis FODA de la cadena desde la perspectiva de la institución financiera

Se trata de una matriz de FODA tradicional, la cual es dividida en dos criterios vinculados: la cadena productiva misma y los servicios financieros en la cadena. Se sugiere incorporar no más de 10 criterios para cada elemento del FODA, de los cuales cinco podrían estar referidos a la cadena, con información obtenida de los grupos focales, validada por ellos y discutida con el equipo de trabajo. Se sugiere cinco a la propia institución financiera pero siempre en relación a la cadena. Esa limitación en número obliga a priorizar los criterios y enfocarse en ventajas comparativas.

TABLA 12. PASO 3.1: EJEMPLO DE MATRIZ FODA DE LA CADENA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Significativo volumen de oferta • Excelente semilla hídrica • Alta calidad del producto • Conocimientos ancestrales • Interés por mejorar la producción • Compra asociativa de insumos • Proceso asociativo iniciado • Buenas relaciones y contactos comerciales • Buenas condiciones agroecológicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda insatisfecha • Mercado regional conocido • Apoyo de ONGs • Iniciativas de los gobiernos locales • Disponibilidad de tecnología y semillas • Predisposición a negociar de las industrias 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización de actores • Escasa nivel de organización de productores • Bajo poder de negociación • Canales de comercialización inadecuados • Regular infraestructura vial • Falta de infraestructura de riego • Uso inadecuado del suelo • Alta dependencia de agroquímicos • Falta de información • Falta de información, capacitación y asistencia técnica • Falta de centros de acopio • No ofrecen valor agregado • Escaso uso de tecnología • Falta de diversificación de cultivos • Tala de bosques • Productores no son dueños de tierra 	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro ambiental • Cambios climáticos / fenómenos naturales • Falta de políticas de estado • Falta de fomento a la innovación tecnológica • Falta de crédito • Negociación inadecuada de acuerdos comerciales internacionales • Emigración • Aumento del costo del terreno

Fuente: Arno Lowerenthal, estudios sobre financiamiento de cadenas en República Dominicana.

va para la cadena
poran las matrices
cios financieros de
era.

is FODA de la a perspectiva de nciera

matriz de FODA
es dividida en
ados: la cadena
y los servicios
cadena. Se sugiere
de 10 criterios
o del FODA, de lo
in estar referidos a
ormación obtenida
validada por ellos
quipo de trabajo
stitución financiera
lación a la cadena
ímero obliga a
s y enfocarse en
ras.

OS FINANCIEROS

ambiental
imáticos /
naturales
íticas de estado
mento a la
tecnológica
dido
n inadecuada
s comerciales
ales
el costo del



Tabla 13. PASO 3.1: EJEMPLO DE MATRIZ FODA DE LA CADENA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

Debilidades	Falta de organización de actores	Falta de relación entre productores e industrias	Falta de infraestructura de riego	Falta de recursos propios	Falta de información, capacitación y AT
Amenazas					
Contaminación del ambiente	0	0	3	1	0
Cambio climático / fenómenos naturales	0	0	9	3	0
Falta de fomento a la innovación tecnológica	3	1	3	9	9
Falta de crédito	3	1	9	9	3
Regulación inadecuada de bancos comerciales internacionales	3	9	0	9	3
Total	9	11	24	31	15

Elaboración: Lowenthal, estudios sobre financiamiento de cadenas en República Dominicana.

Elaborado el FODA para la cadena y los servicios financieros dentro de la cadena, se elabora la matriz defensiva. Esta matriz permite ponderar o establecer los puntos críticos o de mayor riesgo de la cadena, desde la perspectiva de los servicios financieros, para poder darle un valor cuantitativo a los criterios. Se califica cada uno de los criterios con un número del 1 al 10, donde 1 será el de menos crítico y 10 el mayor; hecha la calificación se puede apreciar una priorización de los puntos críticos de la cadena, estos serán los elementos de mayor riesgo para la estrategia de servicios financieros para esa cadena. Como se aprecia, la matriz defensiva o de riesgo se obtiene de combinar las debilidades y las amenazas de la cadena desde la perspectiva de los servicios financieros.

La matriz ofensiva de la estrategia de servicios financieros en la cadena productiva es la que tradicionalmente se denomina el establecimiento de las ventajas comparativas de la cadena, siempre desde la perspectiva de los servicios financieros y surge de combinar las oportunidades y las fortalezas de la cadena y de la institución financiera. Para obtener una priorización de ellas, al igual que en la anterior matriz defensiva, se califica cada uno de los criterios con un número del 1 al 10, donde 1 será el de menos crítico y 10 el mayor. Con la calificación surge una priorización de las ventajas comparativas, que serán los elementos de mayor oportunidad para la estrategia de servicios financieros para esa cadena.

TABLA 14. PASO 3.1: EJEMPLO DE MATRIZ OFENSIVA DE LA ESTRATEGIA DE SERVICIOS FINANCIEROS PARA CADENAS PRODUCTIVAS

Oportunidades Fortalezas	Demanda creciente insatisfecha	Apoyo de ONG's	Iniciativas de gobiernos locales	Disponibilidad de tecnología y semillas	Predisposición de la industria a negociar
Excelente semilla hídrica	0	0	3	1	0
Calidad del producto	0	0	9	3	0
Comercialización asociativa	3	1	3	9	9
Buenas condiciones agroecológicas	3	1	9	9	3
Significativo volumen de oferta	3	9	0	9	3
Total	9	11	24	31	15

Fuente: Arno Lowenthal, estudios sobre financiamiento de cadenas en República Dominicana.

Paso 3.2: Modelo de estrategia de mercado de servicios financieros

Tomando en cuenta el ejercicio anterior, se genera la estrategia misma. Para ello se debe concluir y sistematizar la siguiente información en las correspondientes matrices de las Etapas 1 y 2:

Relevamiento de la demanda:

- Calendario productivo.
- Frecuencia de pagos.
- Estratificación de volúmenes requeridos y disponibles.

Caracterización de la oferta de otras Instituciones financieras, que permitirá hacer *benchmarking* de:



AS PRODUCTIVAS

edisposición de la industria a negociar

0
0
9
3
3
15

financieros

ma. Para ello se
ndientes matrices

- Productos.
- Condiciones/Requisitos.
- Plazos.
- Precios en Ti y tarifas.

Percepción segmentada de los actores de la cadena:

- Conocimiento.
- Percepción sobre: seguridad, accesibilidad, precios/Ti; plazos; productos financieros; requisitos; trato; oportunidad/agilidad.

Con ello, al elaborar la estrategia, se debe buscar siempre adecuar la oferta de la institución financiera a la demanda, con una visión integral o sistémica de la cadena. Eso significa segmentar por eslabones/actores pero deben considerarse todos, para no fragmentar la cadena.

Benchmarking es tener la habilidad para decidir la oferta de qué producto o servicio, el precio, las condiciones y requisitos de manera que la decisión otorgue una ventaja comparativa a la oferta de la institución financiera, reconociendo que responde a la

demanda del mercado. El ejercicio consiste en comparar si el producto, precio, condiciones o requisitos que se ofrece, tiene ventajas respecto de la competencia de otras Instituciones financieras en ese mismo mercado, para ese mismo producto.

Haciendo este ejercicio permanentemente para cada actor y para cada eslabón de la cadena, se concentrarán las decisiones en:

Paso 3.3: Identificación de la empresa ancla

En el Paso 2.7, ya se identificaron la(s) empresas anclas en la cadena productiva. Esa identificación de la o las empresas ancla, permitirá a la institución financiera identificar un posible aliado estratégico a quien podrá ofrecer -dependiendo de si es o no todavía cliente de la institución financiera- desde un contrato de corresponsalía hasta cierto trato preferencial en tasas de interés, plazos, montos a cambio de información de los clientes o de funciones como cajero. El equipo de trabajo de la

institución financiera debe proponer el alcance de esa alianza y someterlo al equipo ejecutivo, para su aprobación y con ella explorar o negociar el alcance de la alianza con la empresa ancla elegida.





Paso 3.4: Segmentación de clientes

En los pasos 2.3 a 2.5 donde se hace una definición del perfil del cliente de la institución financiera a través del equipo de trabajo, se debió determinar de manera segmentada, por tipo de actor (pequeño, mediano y grande) y por cada eslabón de la cadena productiva (productores, acopiadores, procesadores, comercializadores y exportadores):

- Los volúmenes de producción.
- Ventas.
- Área de producción.
- Volumen de procesamiento.
- Volumen de exportación.
- Promedio de experiencia en el rubro.

En este paso, el equipo de trabajo debe decidir con cuales de esos actores directos de la cadena quiere trabajar. Para ello es útil revisar y trabajar con la información referida a los actores directos de la cadena.

Se propone unas matrices de oferta de productos financieros de pasivo, reiterando que el equipo de campo de la institución financiera las debe llenar por cada eslabón de la cadena: productores, acopiadores, procesadores,

comercializadores y exportadores; obviamente, de aquellos actores o eslabones que sean elegidos como clientes únicamente.

Oferta de productos de pasivo

El equipo de campo de la institución financiera deberá determinar de manera segmentada por eslabón (productor, acopiador, procesador, comercializador y exportador) y por tipo de actor (pequeño, mediano y grande), qué producto financiero de pasivo quiere ofrecerle: libretas de ahorro, depósitos a plazo, cuentas corrientes, certificados y otros servicios financieros de inversión.

Un ejercicio similar deberá realizar la institución financiera, mirando los productos de pasivo que ofrecen el resto de entidades financieras, con el objetivo de afinar la oferta a presentar.

Oferta de productos de activo

El equipo de la institución financiera, deberá determinar de manera segmentada por eslabón (productor, acopiador, procesador, comercializador y exportador) y por tipo de actor (pequeño, mediano y grande) cuáles productos financieros de activo quiere ofrecer. Los más



portadores;
os actores o
egidos como

de pasivo
e la institución
rminar de
or eslabón
procesador,
rtador) y por
o, mediano y
financiero de
e libretas de
zo, cuentas
y otros
e inversión.

berá realizar
l, mirando los
ue ofrecen
financieras,
ar la oferta a

de activo
ón
rminar de
or eslabón
procesador,
rtador) y por
o, mediano y
os financieros
r. Los más

omanes suelen ser préstamos
personales, crédito de consumo,
microcrédito, etc. Este ejercicio
deberá realizar de manera
segmentada por tipo de actor
(pequeño, mediano y grande) y
para cada eslabón de la cadena
productiva: productores, acopiadores/
comercializadores y
reportadores, según la demanda de
servicios, activos y servicios, basados
en los ciclos del calendario de la
demanda por producto de pasivo,
activo y servicio.

El mismo análisis se deberá realizar
para identificar la oferta de otras
instituciones financieras dedicadas a este
segmento de clientes.

Paso 3.5: Oferta de servicios financieros

Se debe determinar también de
manera segmentada por eslabón
(productor, acopiador, procesador,
comercializador y exportador) y por
tipo de actor (pequeño, mediano
y grande) qué servicios financieros
esencialmente quiere ofrecer la
institución financiera. Por ejemplo:
remesas, pago de servicios (agua, luz,
cable, celular), cambio de moneda,
cheques de caja, etc. Para decidir
qué servicio financiero ofertar, se

debe tomar en cuenta la información
disponible en el paso 2.7, donde
se estableció la característica de la
demanda de este tipo de servicios
financieros, de manera segmentada, de
acuerdo con el volumen aproximado
de la demanda por servicios, calendario
de la demanda y otras variables clave
del negocio.

Las tasas o precios de los productos
se han fijado en ese caso en función
de la oferta ya existente en el
mercado y en algunos casos se tomó
la decisión de bajarlos, como parte
de la estrategia de posicionamiento
de la oferta. Eso es más difícil de
lograr si los precios son fijados por el
mercado.

Las condiciones en cuanto a requisitos,
plazos y garantías, siempre se
establecieron tomando en cuenta la
información recabada en el análisis
de la cadena, de la oferta de servicios
financieros ya existentes y la normativa
que regula esos aspectos.

La validación tanto del análisis del
mercado de las cadenas productivas
como de la estrategia, con el equipo
de trabajo y los grupos focales que
proporcionaron la información
permite un alto nivel de certeza

sobre la propuesta, ayudando a
centrar más el plan de mercadeo,
dando los lineamientos necesarios
para tomar en cuenta tanto las
necesidades financieras de las cadenas,
como la posibilidad de acción de las
instituciones financieras.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Financiamiento para cadenas productivas (FCP) es una metodología que se empieza a aplicar en el Ecuador gracias a diferentes factores como los aumentos en volúmenes de producción agrícola y comercio de alimentos y también a la existencia de mayor apoyo a procesos asociativos o de encadenamientos provenientes desde el sector privado, público y la cooperación internacional. Para pasar de proyectos piloto o iniciativas aisladas a procesos sostenidos y de envergadura se requiere de la incorporación de las entidades financieras en estas iniciativas; es decir, lograr que tanto las instituciones financieras públicas como privadas, miren las posibilidades de rentabilidad a la hora de otorgar crédito a actores que tradicionalmente no han sido sujetos de la prestación de servicios financieros.



Existen las bases listas para fundamentar el análisis de las prácticas que podrían darse sobre el financiamiento a cadenas productivas y además las instituciones nacionales que podrían activar la extensión de esta metodología como el sector público nacional y local, las agencias de desarrollo, los gremios de productores y cadenas productivas específicas.

Específicamente, en el caso ecuatoriano, Red Productiva ha trabajado de cerca con las agencias de desarrollo local y su red nacional –el CEDET– o las agencias de promoción de inversión locales, transfiriendo estas metodologías para que puedan seguir siendo aplicadas en todo el país.

Gobiernos locales, entidades financieras y redes de diseñadores de proyectos productivos poseen también conocimiento de estas prácticas. Esto implica que las instituciones financieras cuentan con interlocutores entendidos en las necesidades de las regiones y de los sectores priorizados. El paso siguiente, entonces, es que las instituciones financieras, públicas o privadas, profundicen en la práctica de desarrollar nuevos caminos para llegar a los productores micro, pequeños y medianos que, como se ha señalado en este documento, como unidades independientes quizá no tienen un volumen de negocio suficiente para una institución financiera pero que, vistos de manera integrada a un flujo productivo



financieras. Red Productiva deja una metodología establecida para minimizar el riesgo de apoyar a MIPYMES, enfocándose en un análisis más exhaustivo del sector y del entorno en la cadena productiva y que utilice las dinámicas comerciales de mediano y largo plazos existentes en la cadena como un factor de garantía para operaciones crediticias.

Mucho del trabajo realizado por Red Productiva en sus 10 cadenas productivas abre el camino de confianza entre las empresas ancla y los pequeños y medianos productores. El modelo de gestión seguido por el Proyecto Red Productiva hizo que algunas empresas ancla jueguen exitosamente el rol de un intermediario financiero, pues directamente financió a estas cadenas y además canalizó fondos de otras cooperaciones o apoyos gubernamentales.

Aún con los esfuerzos en marcha, la demanda de financiamiento para actores productivos sigue muy lejos de ser satisfecha, sobre todo la existente en el sector agrícola debido a temas logísticos, estratégicos o al poco análisis de la potencialidad que existe en el sector productivo pequeño y mediano, visto como un eslabón importante en una cadena productiva. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en la nota citada sobre financiamiento a cadenas productivas señala que muchos bancos comerciales no ven la cadena productiva en su amplio espectro y todavía se enfocan en los clientes individuales y en cada transacción, en lugar de tomar una vista holística de la cadena productiva¹².

Las instituciones financieras pueden trabajar conjuntamente con cualquiera de los actores expertos en el tema, tanto empresas privadas como cooperantes internacionales e instituciones públicas y liberar a las firmas anclas del papel de financiamiento, para que puedan reinvertir sus recursos en otras actividades para mejorar la eficiencia y crecimiento de las cadenas productivas.

Un análisis completo de las cadenas productivas y la demanda de servicios financieros de las cadenas productivas es el primer paso para poder armar una estrategia de financiamiento de cadenas productivas por parte de las instituciones financieras ecuatorianas, para que puedan seguir jugando un papel transformativo en el desarrollo productivo del país.

una cadena, son eslabones clave y por tanto poseen un atractivo suficiente para ser considerados actores del crédito. Estas organizaciones ya realizan proyectos de cadenas productivas y como se ve en este documento, ya han desarrollado alianzas con empresas que tienen el potencial necesario para ser partícipes de apoyos financiero respaldados en la unión de estos actores dinamizadores.

Como se menciona en esta recopilación de la experiencia del Proyecto Red Productiva de USAID, las posibilidades de apoyar a estos sectores son muy altas, aunque segmentos como las cadenas productivas todavía no son explotados plenamente por las instituciones

¹² Financiamiento de Cadenas Productivas en América Central, Nota Técnica No. IDB-TN-146, Banco Interamericano de Desarrollo, BID.

ANEXOS



ETAPA I: DIAGNÓSTICO INICIAL DE CADENAS PRODUCTIVAS

MATRIZ A. PASO 1.2: CALIFICACIÓN DE UNA CADENA PRODUCTIVA SELECCIONADA POR UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

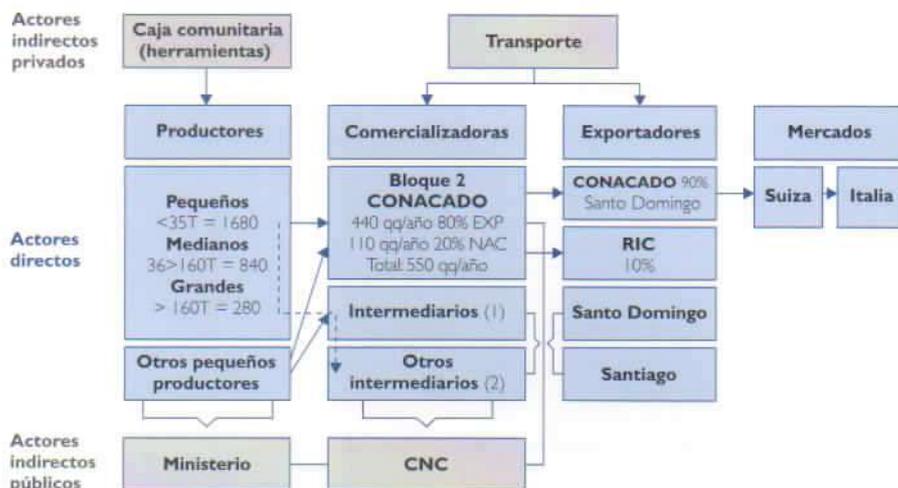
Criterios	Ponderación %	Puntaje
Potencial de mercado de la cadena	20	20
Nivel de desarrollo de la cadena	20	20
Historial con los servicios financieros de la cadena	5	0
Nivel de politización del sector económico o de intervención del Gobierno en los servicios financieros; los precios, los mercados de la cadena	10	0
Análisis del historial de riesgo de la cadena/producto	10	10
Nivel de morosidad de la cadena/producto	20	15
Si la cadena está o no en el área de expansión mercado/geográfico de la institución financiera	5	5
"Empresa ancla" en la cadena/producto que ya sean o puedan ser potencialmente clientes de la institución financiera	10	10
Total	100%	80

MATRIZ B. PASO 1.2: RESUMEN DEL OBJETIVO Y RAZONES PARA DECIDIR POR UNA CADENA PRODUCTIVA

Objetivo	Analizar la cadena del cacao en el bloque 2
Producto	Cacao convencional y orgánico
Cobertura geográfica	Yamasá
Alcance en la cadena	Desde productores a exportadores
Descripción en la zona de producción	El bloque 2 es una zona de producción de cacao tradicional, de pequeños productores en situación de pobreza ubicada en la región sur dominicana; sector de suelos aluviales, en topografía ondulada, en el bosque tropical húmedo a 260 msnm, con 800 mm de precipitación anual y temperatura promedio de 24° C.



GRÁFICO 5. MAPA MODELO DE LA CADENA DE CACAO



ETAPA 2: ANÁLISIS DE RIESGO DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS

MATRIZ C. PASO 2.2: POLÍTICAS NACIONALES E INTERNACIONALES QUE INFLUYEN SOBRE LA CADENA PRODUCTIVA

Política	Descripción	Impacto
Acuerdos y tratados comerciales	ATPDA con EEUU	Mercado de cacao en EEUU, dependiente del europeo
Políticas aduaneras y aranceles	Arancel de cacao se desregula de inmediato	Mercado de la UE restringido al cacao no orgánico
Normas de calidad sanitarias y fitosanitarias	Fuertes normas fitosanitarias para control de patógenos	Entran productos solo certificados a EEUU y al mercado europeo

MATRIZ D. PASO 2.2: POLÍTICAS NACIONALES SOBRE SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO QUE INFLUYEN SOBRE LA CADENA PRODUCTIVA

Política	Descripción	Impacto
Techos de tasas de interés	Ley que fija las tasas de Interés para el macro crédito, poniendo un techo al precio posible de cobro y fijada semanalmente por el BCE	Reducción en casi el 30% de las colocaciones de microcrédito, encarecimiento del microcrédito por costos y upgrading del segmento de clientes y montos
Techos de tarifas para servicios financieros	Ley que fija las tarifas para los servicios financieros, poniendo un techo al precio posible de cobro y fijada semanalmente por el BCE	Reducción de la oferta de servicios financieros a sectores de menores ingresos por costos y upgrading del segmento de clientes y servicios
Tasas de interés o tarifas subsidiadas	Oferta por parte de entidades financieras del estado de crédito con TI subsidiadas 5/5/5	Servicios financieros y productos no sostenibles, afecta moral de pago
Cuotas de servicios financieros por sectores económicos	Fija un porcentaje de financiamiento a dedicarse por sectores o subsectores económicos.	Abandono por lo menos parcial, de la gestión por negos por la obligatoriedad de destino. Crédito dirigido.

MATRIZ E. PASO 2.2: INFRAESTRUCTURA DE LA CADENA PRODUCTIVA

Infraestructura	Estado	Quién lo utiliza	Instrucciones a cargo	Impacto en la competitividad
Transporte	Alquilado y caro	Pequeños productores rurales	Acopiadores al menudeo	Mezclan calidades, no se puede aprovechar precios mejores
Energía	Alto consumo de agua y luz	Procesadora Bloque 2	Bloque 2 CONACADO	Altos costos y servicio irregular en luz, altamente contaminante
Centros de acopio y procesamiento	Capacidad del 50%	Bloque 2	Bloque 2	Se deja fuera del mercado orgánico el 50%
Riego				

MATRIZ F. PASO 2.2: INFRAESTRUCTURA PARA SERVICIOS FINANCIEROS DE LA CADENA PRODUCTIVA

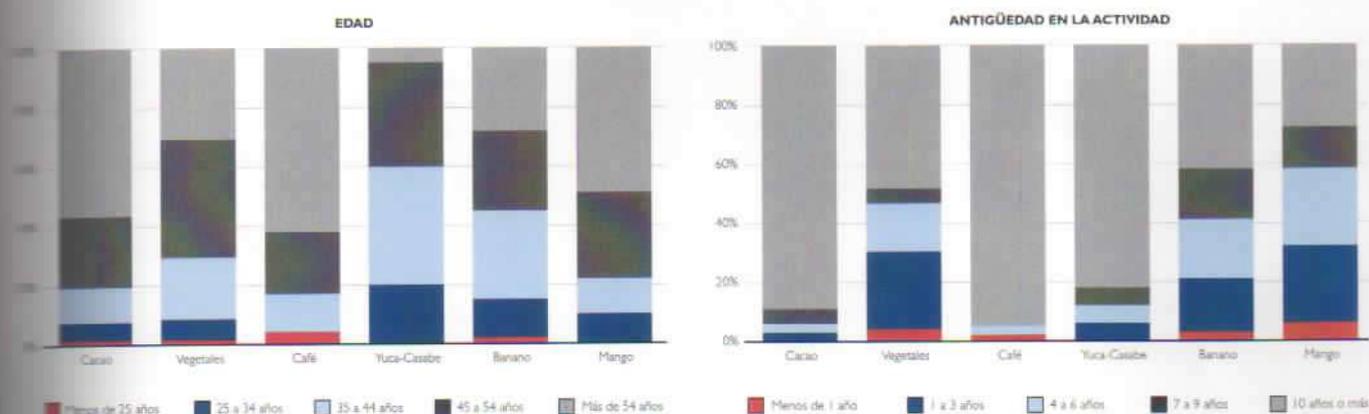
Infraestructura de servicios financieros	Número	Bancos	Cooperativas	ONG's	Internet urbano	Internet rural
Agencias / Sucursales						
Cajeros automáticos						
Telefonía celular						
Seguridad						

MATRIZ G. PASO 2.2: CONDICIONES AMBIENTALES Y DE RIESGO CLIMÁTICO DE LA CADENA PRODUCTIVA

Eslabón	Factor de la cadena que afecta al ambiente / cultura	Cómo afecta al ambiente / cultura	Impacto
Procesamiento del cacao bloque 2	Consumo de agua	Agota recurso	Negativo
	Desechos cáscara de cacao	Contamina el suelo	Negativo
	Contaminación acuífera	Contamina suelo y fuentes de agua	

GRÁFICO 6. PASO 2.4: EJEMPLO DE CARACTERIZACIÓN DEL ESLABÓN DE PRODUCTORES

PERFIL PRODUCTORES DE CADENAS PRODUCTIVAS



En continuación se presentan los cultivos adicionales en los cuales los cacaoteros trabajan a más del cultivo base. Como se aprecia, todos están en los mismos sectores y por eso se anotan los porcentajes de cultivo del suelo según producto:

MATRIZ H. PASO 2.4: OTROS INGRESOS DE LOS ACTORES DIRECTOS

Actividades	Ingresos mensuales C/V (USD)	Ingresos Global (USD)	%
Cultivo de maíz	166,66	2 000	45
Cultivo de maní	15	180	4
Cultivo de fréjol	6,6	80	2
Cría de cerdos	12,5	150	3
Cría de aves	37,5	450	10
Ganado bovino	10	120	3
Jornales	41,6	500	11
Remesas	75	900	20
Frutales	4,1	50	2
Total	368,9	4 430	100

MATRIZ I. PASO 2.4: ACTORES INDIRECTOS DE LA CADENA PRODUCTIVA

Actores indirectos	Intermediarios	Asistencia técnica
Características	Locales ventas de abarrotes o insumos agroquímicos Comercializan 27 000 tm/año Dueños de tiendas de abarrotes Comprar a cualquier productor	Agrónomos de las empresas exportadoras
Descripción de actividades	Acopio, comercialización, transporte, financiamiento por intercambio	Asistencia técnica y entrega de insumos a cambio de entrega de producto
Relación con otros actores	Relación con productores, mayoristas y agroindustriales	Compiten con las empresas o ventas de agroquímicos
Ámbito de acción	Local y regional	Local y regional
Costos	Compran a USD 7,50 Venta a USD 8,00 - 8,10/qq	Normalmente pagan entre 10 al 25% menos que el mercado
Riesgos	Delincuencia Oferta de maíz de baja calidad Fenómenos naturales	Dependencia de productos y financiamiento adelantado
Debilidades	No hay control de calidad, informalidad	Su supervivencia depende de los márgenes que obtiene del productor

MATRIZ J. PASO 2.4: RELACIONES Y ORGANIZACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL DE LA CADENA PRODUCTIVA

	Tipo de Organización	¿Para qué se formó?	¿Cuándo se formó?	Ámbito de acción	Beneficios para los actores
Productores encadenamiento horizontal	Asociación Yamasá	Asistencia técnica	2002	Asistencia técnica, acopio	Mejora del cultivo, independencia de vendedores de insumos, calidad de entrega verificada
Transformación encadenamiento vertical	Bloque 2	Compra, procesamiento	2004	Compra, procesamiento	Pesos exactos y precios internacionales
Comercialización encadenamiento vertical	Bloque 2	Comercialización de toda la producción	2004	Procesa la producción y paga un precio base que se ajusta con el precio de venta final de la exportación	Pesos exactos y precios internacionales
Exportación encadenamiento vertical	CONACADO	Exportación y financiamiento	2005	Exporta a mercados internacionales en volumen	Beneficia a los productores de los precios y premios internacionales



MATRIZ K. PASO 2.2: MERCADO DE LA DEMANDA DE LA CADENA

Criterios	Oferta de CONACADO	RICCA	Competidor 2
Ubicación	Alemania e Inglaterra	Alemania, Inglaterra y Holanda	
Calidad	Convencional y orgánico	Convencional	
Cantidad			
Productividad / tecnología	Certificación	Certificación	
Precio	Internacional Bolsa NY		
Presentación	60 qq		
Canales de distribución	Brokers y comercio justo		
Estacionalidad	Todo el año	Todo el año	
Marca	CONACADO	RICCA	
Servicios asociados	Asistencia técnica, comercialización, crédito, exportación		
Ventajas competitivas	Organización de los productores Precio y pesos transparentes Limitación del volumen de operación	Recibe todo el volumen que se le ofrezca, todo el año	

ACTIVA

Para los actores

MATRIZ L. PASO 2.5: ESTABLECIMIENTO DE LA DEMANDA DE PASIVOS

Cluster	Eslabón / Productores	Número de clientes potenciales	Libreta de ahorros (cobertura 50%)	Certificado de inversión 25%
CACAO Bloque 2	Pequeños (<35T)	1 680	$500 \times \text{Año} = 210\ 000$	
	Medianos (35-160)	840	$1000 \times \text{Año} = 420\ 000$	$210 \times 5\ 000 = 1\ 050\ 000$
	Grandes (>160T)	280	$1500 \times \text{Año} = 210\ 000$	$70 \times 5\ 000 = 350\ 000$
	Total	2 800	USD 840 000	USD 1'400

MATRIZ M. PASO 2.5: ESTABLECIMIENTO DE LA DEMANDA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Cluster	Eslabón / Productores	Número de clientes potenciales	Pago de luz (cobertura 20%)	Teléfono celular 10%
CACAO Bloque 2	Pequeños (<35T)	1 680	$336 \times 600 \times \text{Año} = 201\ 600 \times 1\% = 2\ 016$	
	Medianos (35-160)	840	$168 \times 800 \times \text{Año} = 134\ 400 \times 1\% = 1\ 344$	
	Grandes (>160T)	280	$56 \times 1000 \times \text{Año} = 56\ 000 \times 1\% = 560$	
	Total	2 800	USD 3 920 de ingresos año	

MATRIZ N1. PASO 2.5: FORMULARIOS PARA EL INVENTARIO DE LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Perfil institución financiera

Identificación	Dato		
Nombre registrado			
Nombre comercial			
Tipo de institución			
Fecha de constitución			
Perfil			
Posicionamiento/slogan			
Mercado primario			
Mercado secundario			
Modelo del negocio			
Localización			
Oficina matriz			
Dirección			
Ciudad			
Teléfono			
Nombre responsable/Gerente			
Espacio físico			
Número de cajas			
Puestos de servicio			
Alcance operaciones	Dato		Comentario
Canales	<input type="checkbox"/> Sucursales	<input type="checkbox"/> Fuerza de ventas	<input type="checkbox"/> Red cajeros <input type="checkbox"/> Internet banking
Tipo de oficinas	<input type="checkbox"/> Sucursales	<input type="checkbox"/> Agencias	<input type="checkbox"/> Mini agencias <input type="checkbox"/> Puntos de servicios <input type="checkbox"/> Móviles
Site de internet	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	www.
Banca telefónica	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Teléfono N°
Servicios			
Cheques de administración	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Remesas	<input type="checkbox"/> Locales	<input type="checkbox"/> Internacionales	<input type="checkbox"/> No
Transferencias	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Compra y venta de divisas	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Compra cheques de viajero	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Cartas y certificaciones	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Cajas de seguridad	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Pago de servicios			
Telefónicas	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Cuáles?
Cable	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Cuáles?
Electricidad	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Cuáles?
Ayuntamiento	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Cuáles?
Impuestos	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Cuáles?
ARS y seguros	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Cuáles?
Otros	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Cuáles?
Otros			
Domiciliación de pago	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Nómina automática	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	

Datos oficinas, sucursales o agencias

Tipo de oficina	<input type="checkbox"/> Sucursal <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otros	Tipo de oficina	<input type="checkbox"/> Sucursal <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otros
Dirección		Dirección	
Ciudad		Ciudad	
Teléfono		Teléfono	
Fecha de apertura		Fecha de apertura	
Nombre responsable		Nombre responsable	
Correo electrónico		Correo electrónico	
Tipo de oficina	<input type="checkbox"/> Sucursal <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otros	Tipo de oficina	<input type="checkbox"/> Sucursal <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otros
Dirección		Dirección	
Ciudad		Ciudad	
Teléfono		Teléfono	
Fecha de apertura		Fecha de apertura	
Nombre responsable		Nombre responsable	
Correo electrónico		Correo electrónico	
Tipo de oficina	<input type="checkbox"/> Sucursal <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otros	Tipo de oficina	<input type="checkbox"/> Sucursal <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otros
Dirección		Dirección	
Ciudad		Ciudad	
Teléfono		Teléfono	
Fecha de apertura		Fecha de apertura	
Nombre responsable		Nombre responsable	
Correo electrónico		Correo electrónico	
Tipo de oficina	<input type="checkbox"/> Sucursal <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otros	Tipo de oficina	<input type="checkbox"/> Sucursal <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otros
Dirección		Dirección	
Ciudad		Ciudad	
Teléfono		Teléfono	
Fecha de apertura		Fecha de apertura	
Nombre responsable		Nombre responsable	
Correo electrónico		Correo electrónico	
Tipo de oficina	<input type="checkbox"/> Sucursal <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otros	Tipo de oficina	<input type="checkbox"/> Sucursal <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otros
Dirección		Dirección	
Ciudad		Ciudad	
Teléfono		Teléfono	
Fecha de apertura		Fecha de apertura	
Nombre responsable		Nombre responsable	
Correo electrónico		Correo electrónico	
Tipo de oficina	<input type="checkbox"/> Sucursal <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otros	Tipo de oficina	<input type="checkbox"/> Sucursal <input type="checkbox"/> Agencia <input type="checkbox"/> Otros
Dirección		Dirección	
Ciudad		Ciudad	
Teléfono		Teléfono	
Fecha de apertura		Fecha de apertura	
Nombre responsable		Nombre responsable	
Correo electrónico		Correo electrónico	

MATRIZ N2. PASO 2.5: FORMULARIOS PARA EL INVENTARIO DE LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS

 Institución
 Tipo de producto

 Tipo
 Producto
Cuentas de ahorro y corrientes

Descripción	
Nombre	
Marca	
Familia	
Mercado primario	
Mercado secundario	
Canal	

Precio	Dato	Comentario
Tasa anual nominal		
Frecuencia pago intereses		
Abono intereses generados	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	

Producto básico. Características		
Moneda	<input type="checkbox"/> Pesos <input type="checkbox"/> Dólares <input type="checkbox"/> Euros	
Monto mínimo de apertura		
Balance mínimo		
Calidad de retiros gratis		
Forma de realizar depósitos		
Transferencia a otras cuentas	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Transferencia de terceros (ACH)	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Retiros por caja	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Retiro a nombre de terceros	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Notificación de movimiento	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Libreta	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Tejeta débito	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Giro sobre saldo	<input type="checkbox"/> Disponible <input type="checkbox"/> Sobregiro <input type="checkbox"/> Tránsito	
Disponibilidad de depósitos efectivo	<input type="checkbox"/> Inmediata <input type="checkbox"/> Al día siguiente	
Disponibilidad de depósitos cheque	<input type="checkbox"/> Tránsito <input type="checkbox"/> Otro	
Inactiva (meses sin movimiento)		
Plazo cierre de cuenta (días)		

Producto ampliado. Otros beneficios		
Seguro de accedentes personales	<input type="checkbox"/> N° <input type="checkbox"/> Gratis <input type="checkbox"/> Por pago de cuota	
Giro de vida	<input type="checkbox"/> N° <input type="checkbox"/> Gratis <input type="checkbox"/> Por pago de cuota	
Seguro de salud	<input type="checkbox"/> N° <input type="checkbox"/> Gratis <input type="checkbox"/> Por pago de cuota	
Programa de fidelidad (millas, puntos...)	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Asistencias	<input type="checkbox"/> N° <input type="checkbox"/> Gratis <input type="checkbox"/> Por pago de cuota	
Seguro enfermedades catastróficas	<input type="checkbox"/> N° <input type="checkbox"/> Gratis <input type="checkbox"/> Por pago de cuota	
Acceso a préstamo sobre balance	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	%
Acceso a préstamo consumo	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	

Cuentas de ahorro y corrientes - continuación

Cargos (mes)	Dato	Comentario
Transacciones		
	Caja	
Giro automático		
	Red propia	
	Red filial	
	Otras redes	
	Transacciones canceladas	
Tarjeta		
	Primera tarjeta	
	Reposición por pérdida	
	Reposición por deterioro	
	Reposición por vencimiento	
	Uso de tarjeta	
	Tarjeta adicional	
Libreta		
	Primera libreta	
	Reposición por pérdida	
	Reposición por deterioro	
	Reposición por vencimiento/lleña	
Cheque devuelto		
Transferencias		
	Cuentas propias en la misma institución	
	Cuentas terceros en la misma institución	
	Cuentas terceros en otra institución	
	Al exterior	
Otros cargos		
	Cuenta inactiva	
	Por debajo del balance mínimo	
	Emisión estado de cuenta	
	Cargo por mantenimiento	
	Cierre de cuenta	
Apoyo marketing		
	Publicidad masiva	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
	Publicidad selectiva	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
	Incentivo promocional	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

MATRIZ N3. PASO 2.5: FORMULARIOS PARA EL INVENTARIO DE LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Institución	<input type="text"/>	Tipo	<input type="text"/>
Tipo de producto	<input type="text"/>	Producto	<input type="text"/>

Certificados de depósito		
Descripción	Dato	
Nombre		
Marca		
Familia		
Mercado primario		
Mercado secundario		
Canales		
Producto básico. Características	Dato	Comentario
Moneda	<input type="checkbox"/> Pesos <input type="checkbox"/> Dólares <input type="checkbox"/> Euros	
Cancelación anticipada	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Penalidad por cancelación		
Frecuencia pago interés		
Espera para cambio condiciones renovación		
Precio		
Tasa anual nominal		
Condición de la tasa		
Plazo		
Mínimo		
Máximo		
Monto		
Mínimo		
Máximo		
Producto ampliado. Otros beneficios		
Seguro de accedentes personales	<input type="checkbox"/> N° <input type="checkbox"/> Gratis <input type="checkbox"/> Por pago de cuota	
Seguro de vida	<input type="checkbox"/> N° <input type="checkbox"/> Gratis <input type="checkbox"/> Por pago de cuota	
Millas de viajes	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Asistencias	<input type="checkbox"/> N° <input type="checkbox"/> Gratis <input type="checkbox"/> Por pago de cuota	
Seguro enfermedades catastróficas	<input type="checkbox"/> N° <input type="checkbox"/> Gratis <input type="checkbox"/> Por pago de cuota	
Acceso a préstamo sobre balance	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	%
Acceso a préstamo consumo	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Plan de vivienda	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Apoyo marketing		
Publicidad masiva	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Publicidad selectiva	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Incentivo promocional	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	

MATRIZ N4. PASO 2.5: FORMULARIOS PARA EL INVENTARIO DE LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Institución Tipo
 Tipo de producto Producto

Préstamos		
Descripción	Dato	
Nombre		
Marca		
Familia		
Finalidad		
Mercado primario		
Mercado secundario		
Canales		
Precio	Dato	Comentario
Moneda	<input type="checkbox"/> Pesos <input type="checkbox"/> Dólares	
Tasa		
Condición de tasa		
Tipo de interés		
Intereses moratorios		
Cálculo interés moratorio		
Cargos en desembolso		
Comisión		
Contratos (elaboración y legalización)		
Seguro de vida		
Asistencia técnica		
Plazo		
Mínimo		
Máximo		
Monto		
Mínimo		
Máximo		
Otros		
Días de gracia	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Abonos a capital		
Cancelación anticipada		
Pagos adicionales en cuota		
Requisitos		
Edad mínima		
Edad máxima		
Solicitud de crédito		
Documento de identidad		
Garantía		
Ser cliente de la institución	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	

Préstamos - continuación

Requisitos					
Ingresos	Solicitante	Co-solicitante	Garante	Cónyuge	Comentario
Ingresos mínimos					
Carta de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Estados financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Estados de cuentas bancarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Solicitud de crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Seguro de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tiempo de respuesta	Dato		Comentario		
Tramitación de solicitud y requisitos					
Procesamiento					
Aprobación					
Desembolso					
Restricciones					
Excepciones					
Apoyo marketing					
Publicidad masiva	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
Publicidad selectiva	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
Incentivo promocional	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
Comentarios generales					



MATRIZ N5. PASO 2.5: FORMULARIOS PARA EL INVENTARIO DE LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Institución

Tipo de producto

Tipo

Producto

Hipotecas		
Descripción	Dato	
Nombre		
Marca		
Familia		
Finalidad		
Mercado primario		
Mercado secundario		
Canales		
Precio	Dato	Comentario
Moneda	<input type="checkbox"/> Pesos <input type="checkbox"/> Dólares	
Tasa		
Condición de tasa		
Tipo de interés		
Intereses moratorios		
Cálculo interés moratorio		
Cargos en desembolso		
Comisión		
Contratos (elaboración y legalización)		
Impuestos de transferencia		
Inscripción de hipoteca		
Otros		
Plazo		
Mínimo		
Máximo		
Monto		
Mínimo		
% del valor de tasación mínimo		
Máximo		
% del valor de tasación máximo		
Cuota		
Frecuencia de la cuota	<input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Variable	
Amortización	<input type="checkbox"/> Capital+intereses <input type="checkbox"/> Intereses	
Tipo de cuota	<input type="checkbox"/> Consecutivas iguales <input type="checkbox"/> Variable	
Composición de la cuota		
Tramitaciones		
Deslinde	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> El Cliente <input type="checkbox"/> La Institución	
IPI/IVSS	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> El Cliente <input type="checkbox"/> La Institución	
Costo configuración garantía (CCS)	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> El Cliente <input type="checkbox"/> La Institución	
Otros		
Financiamiento de gastos e impuestos	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Días de gracia		
Abonos a capital	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Cancelación anticipada	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	

Hipotecas - continuación					
Otros	Dato			Comentario	
Pagos adicionales en cuota	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
Notificación	Días de mora				
Legal	Cuotas vencidas				
Ejecución	Cuotas vencidas				
Tipo de respuesta					
Tramitación de solicitud y requisitos					
Procesamiento					
Aprobación					
Desembolso					
Desembolso					
Forma de desembolso					
Requisitos					
Del solicitante					
Cliente de la institución	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
Edad mínima					
Edad máxima					
Ingresos	Solicitante	Co-solicitante	Garante	Cónyuge	Comentario
Ingresos mínimos					
Certificado de ingresos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Estado financiero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Documento					
Documento de identidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Solicitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Seguro de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
De la propiedad / garantía					
	Dato			Comentario	
Garantía (grado)	<input type="checkbox"/> 1er	<input type="checkbox"/> 2do	<input type="checkbox"/> 3er		
Título	<input type="checkbox"/> Certificación <input type="checkbox"/> Original <input type="checkbox"/> Trámite <input type="checkbox"/> Otro				
Seguro de propiedad	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
Impuesto de propiedad inmobiliaria	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
Tasación	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
Del vendedor					
Si es compañía					
Si es persona					
Restricciones					
Excepciones					
Apoyo marketing					
Publicidad masiva	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
Publicidad selectiva	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
Incentivo promocional	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
Comentarios generales					

MATRIZ N6. PASO 2.5: FORMULARIOS PARA EL INVENTARIO DE LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Institución
 Tipo de producto

Tipo
 Producto

Tarjetas de crédito		
Descripción	Dato	
Nombre		
Marca		
Familia		
Finalidad		
Mercado primario		
Mercado secundario		
Canales		
Producto básico características	Dato	Comentario
Moneda	<input type="checkbox"/> Pesos <input type="checkbox"/> Dólares	
Validez	<input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Internacional	
Plazo de financiamiento	Meses	
Ciclo de corte	Días	
Plazo de pago después del corte	Días	
% disponible sobre límite		
Días de gracia		
Programas de fidelización	Nombre	
	Cómo se acumula?	
	Cómo se redime?	
Crédito extendido	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
% pago mínimo		
Nº de tarjetas adicionales		
% de avance de efectivo local		
% de avance de efectivo intl		
Precio		
Tasa de interés		
Intereses bonificables (tasa)		
Intereses moratorias		
Cargos por mora		
Cargos		
Avance de efectivo local		
Avance de efectivo intl		
Sobregiros		
Consultas en cajeros		
Seguro pérdida y robos	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Seguros y asistencias	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Emisión		
Tarjeta principal		
Tarjeta adicional		
Renovación		
Tarjeta principal		
Tarjeta adicional		
Membrecía anual		
Tarjeta principal		
Tarjeta adicional		
Requisitos		
Edad mínima		
Edad máxima		
Ingresos mínimos		
Presentar estados bancarios	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Otros		
Elegir fecha de pago	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Pagos por internet	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Pagos por cheque	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Apoyo marketing		
Publicidad masiva	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Publicidad selectiva	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Incentivo promocional	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	

MATRIZ O. PASO 2.6: FORMULARIOS PARA RECOLECTAR PERCEPCIONES DE LOS ACTORES SOBRE OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS

**Medición actitud actores cadenas productivas frente IFI y su oferta
Cuestionario para aplicar cara a cara, mayo 2009**

I. Datos generales

Nº Encuesta

Cluster Eslabón
Localidad Nombre

II. Conocimiento IFI y su oferta

1. ¿Cuáles de los siguientes tipos de instituciones Ud. conoce? *(Apoyar la recordación con tarjeta de instituciones)*
 2. ¿En cuáles a tenido o usado algún producto o servicio? *(Apoyar la recordación con tarjeta de instituciones)*
 3. ¿Cuáles de ellas ha visitado en los últimos 12 meses? *(Apoyar la recordación con tarjeta de instituciones)*

Bancos Múltiples			Bancos A y C			Asociaciones A y P			Financieras			ONG / Cooperativas			Gob / Otras		
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

4. ¿Sobre cuáles de estas tiene mayor conocimiento? *(Tres principales en orden de mayor a menor conocimiento)*
 5. ¿Cuáles de sus productos o servicios Ud. conoce?
 6. ¿De estos productos/servicios, cuáles de las siguientes características Ud. conoce?

Producto / Institución Características	Primera					Segunda					Tercera				
	Nombre/ marca	Rtgos/ 	Tasas/ cargos	Montos	Plazos	Nombre/ marca	Rtgos/ 	Tasas/ cargos	Montos	Plazos	Nombre/ marca	Rtgos/ 	Tasas/ cargos	Montos	Plazos
Ahorros															
Cta. ahorro	1														
Cta. san.	2														
Ah. infantil	3														
Mda. extranjera	4														
Otros	9														
Inversiones															
Cert. fin.	1														
Cert. part.	2														
Mda. extranjera	3														
Otros	9														
Cuenta corriente															
Personal	1														
Corporativa	2														
Amparada	3														
Otros	9														
Préstamos															
Hipotecarios	1														
Consumo	2														
Comerciales	3														
Línea crédito	4														
Crédito agrícola	5														
Microcrédito	6														
Mda. extranjera	7														
Otros	9														
Factoring	1														
Pignoración	2														
Leasing	3														
Otros	9														
Tarjetas															
Crédito	1														
Débito	2														

Producto / Características
Seguros
Salud
Vehículo
Vida
Propiedades
Otros
Servicios
Pago servicios
Remesas
Transferencias
Cheques
Divisas
Otros

7. ¿Cuáles de...
 8. ¿Dónde ha...
 9. ¿Si Ud. estu...

Producto
Cta. ahorro
Cta. corriente
Cta. inversión
Prést. consumo
Prést. comercio
Hipoteca
Línea de crédito
Tarjeta de crédito
Tarjeta de débito
Prést. mda. ex
Leasing
Factoring
Pignoración
Seguro
Pago factura
Remesa
Transferencia

III. Valoración
 Cuales IFI es...
 11. Su casa
 12. Su lugar...

- En Cual le es...
 13. Pagar un...
 14. Abrir una...
 15. Solicitar...

- Cuales IFI co...
 16. Son las r...
 17. Ofrecen...
 18. Ofrecen...
 19. Son las r...

Nombre
 Ocupación

Producto / Institución Características	Primera					Segunda					Tercera				
	Nombre/ marca	Rqtos/ cargos	Tasas / cargos	Montos	Plazos	Nombre/ marca	Rqtos/ cargos	Tasas / cargos	Montos	Plazos	Nombre/ marca	Rqtos/ cargos	Tasas / cargos	Montos	Plazos
Seguros															
Salud	1														
Vehículo	2														
Vida	3														
Propiedades	4														
Otros	9														
Servicios															
Pago servicios	1														
Remesas	2														
Transferencias	3														
Cheques	4														
Divisas	5														
Otros	9														

7. ¿Cuáles de los siguientes productos o servicios Ud. tiene? Usa, ha tenido o ha usado?
 8. ¿Dónde ha tenido/usado estos productos/servicios?
 9. ¿Si Ud. estuviera interesado en uno de los siguientes productos o servicios ¿Cuál sería su mejor opción?

Producto	7. Uso	8. Lugar	9. Mejor opción	10. ¿Por qué sería su mejor opción?													
				T/Com/carg	Seguridad	Plazo	Facilidad	Acceso/comodidad	Trato	Rapidez	Pblic.	Rec. amigo	Contact a dom.	Ya es cliente	Prov es cliente	Hir serv.	
Cta. ahorro																	
Cta. corriente																	
Cta. inversión																	
Prést. consumo																	
Prést. comercial																	
Hipoteca																	
Línea de crédito																	
Tarjeta de crédito																	
Tarjeta de débito																	
Prést. mda. ext.																	
Leasing																	
Factoring																	
Pignoración																	
Seguro																	
Pago factura																	
Remesa																	
Transferencia																	

III. Valoración

Cuales IFI están más cercanas a:

11. Su casa

12. Su lugar de trabajo

1	2	3

Si fuera a manejar todas sus operaciones con una IFI,

20. Cuál usaría

En Cual le es más fácil:

13. Pagar un servicio

14. Abrir una cuenta

15. Solicitar un préstamo

1	2	3

21. Qué lugar ocupan los siguientes atributos para elegir esta institución? (apoyar con tarjeta de atributos)

Cuales IFI considera Ud. que:

16. Son las más seguras

17. Ofrecen las mejores tasas

18. Ofrecen el mejor trato

19. Son las más rápidas

1	2	3

	1	2	3	4	5	6
Acceso						
Facilidad						
Rapidez						
Seguridad						
Tasa						
Trato						

Encuestado

Nombre

Teléfono

Ocupación

Años en la actividad

GRÁFICO 7. PASO 2.6: EJEMPLO DE LA MEDICIÓN DE LAS PERCEPCIONES DE LOS ACTORES SOBRE LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS EN 6 CADENAS PRODUCTIVAS

GRÁFI
Los sigui

Razones para fidelizarse o seleccionar una institución financiera

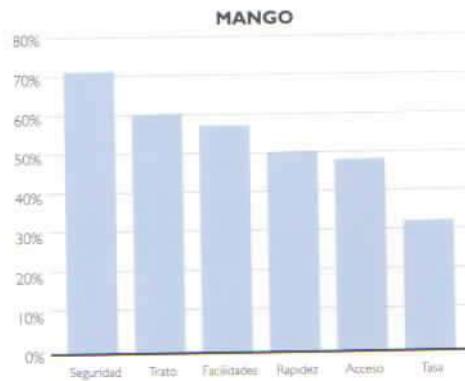
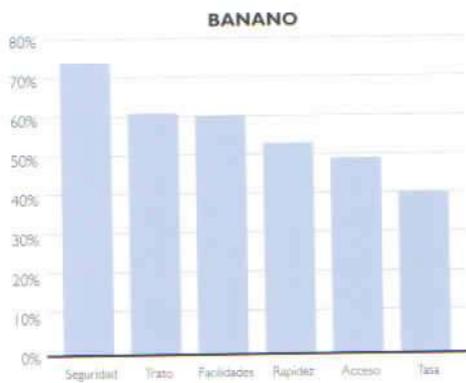
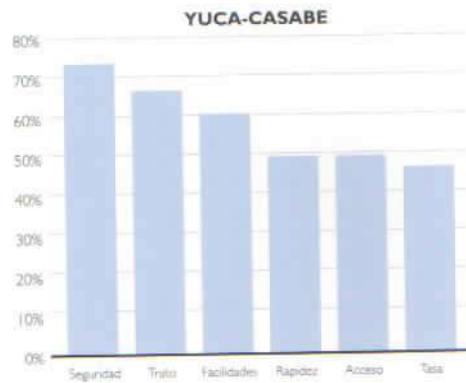
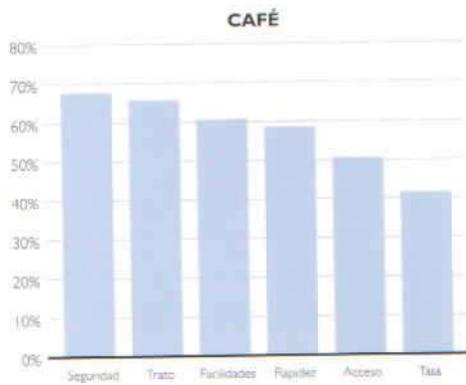
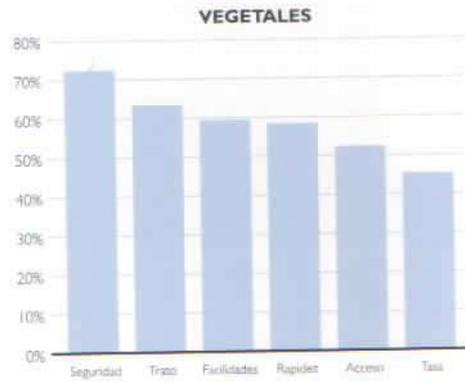
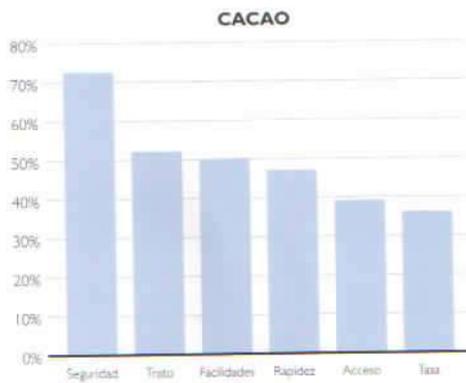
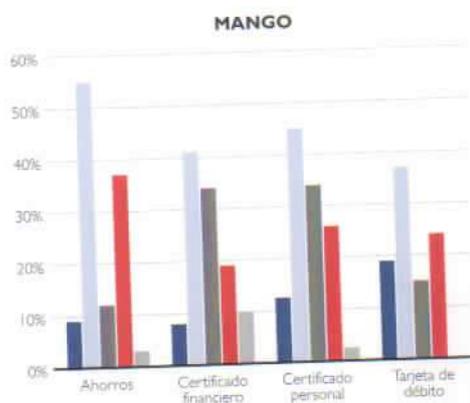
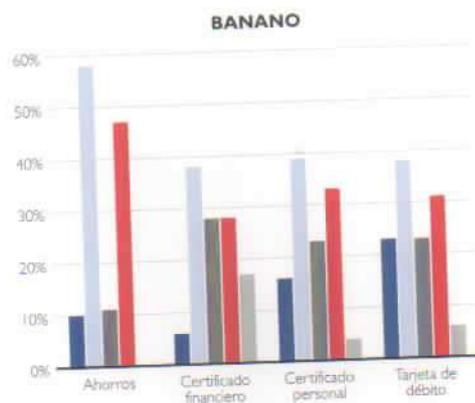
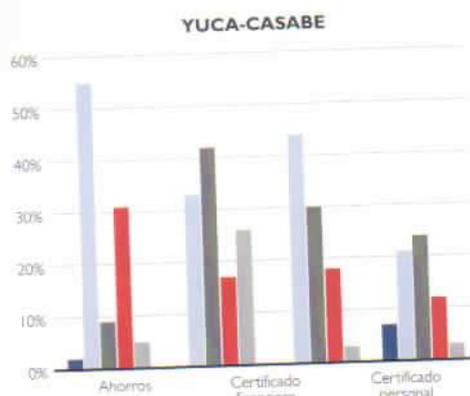
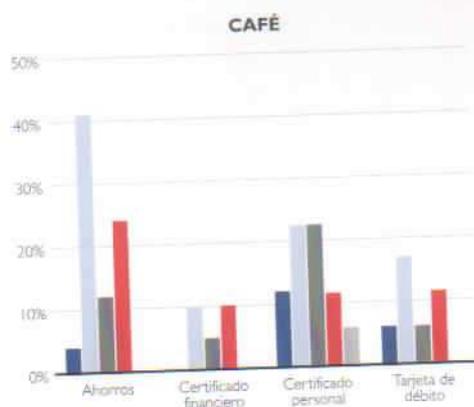
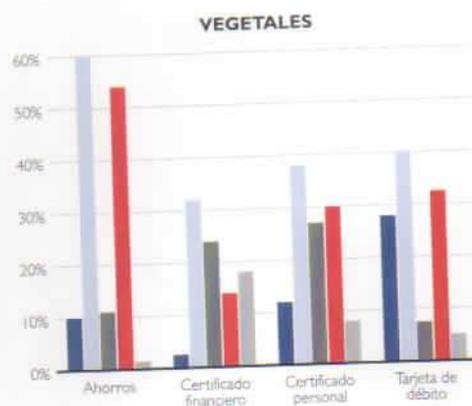
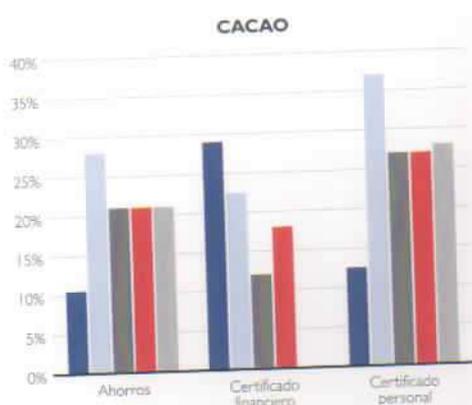


GRÁFICO 8. PASO 2.6: CONOCIMIENTO DE LOS ACTORES DE LA CADENA PRODUCTIVA SOBRE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Los siguientes son ejemplos del nivel de conocimiento sobre productos de pasivo, activo y servicios que tienen algunas cadenas productivas.

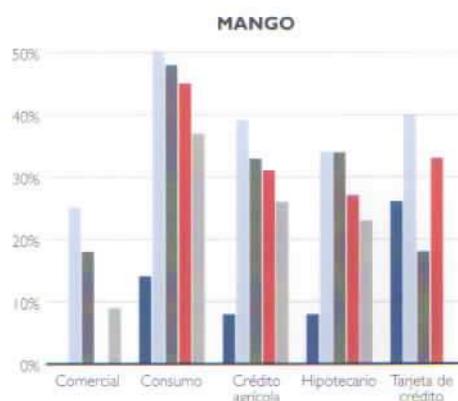
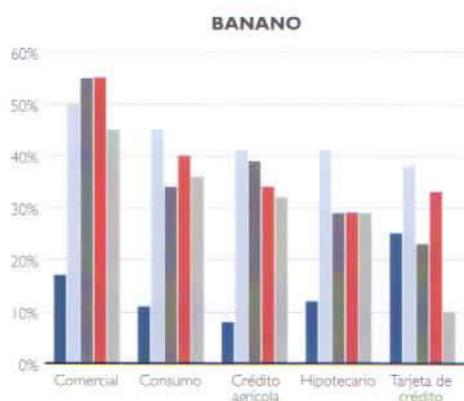
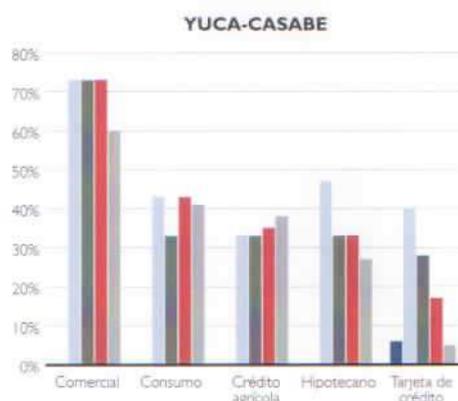
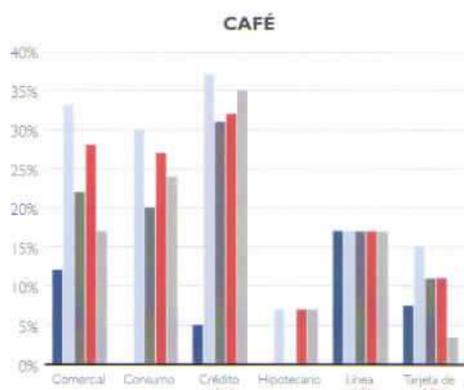
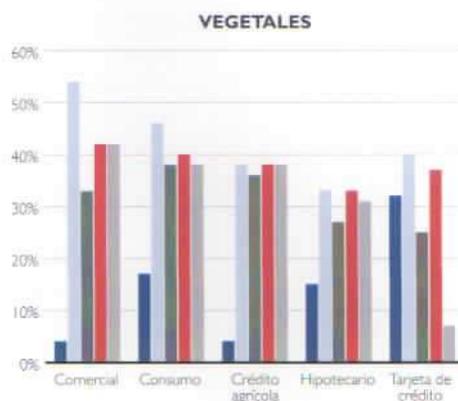
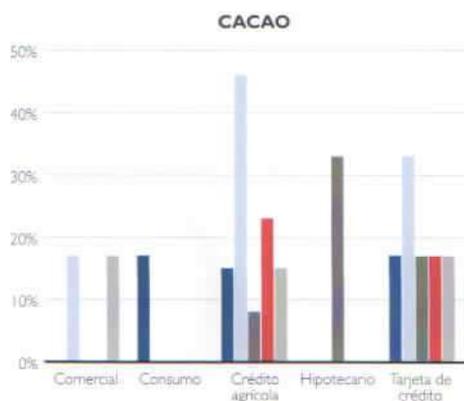
Conocimiento características productos (pasivos)



■ Nombre/marca □ Requisitos ■ Tasa/cargos ■ Montos □ Plazos

GRÁFICO 9. PASO 2.6: CONOCIMIENTO DE LOS ACTORES DE LA CADENA PRODUCTIVA SOBRE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Conocimiento características productos (activos)



■ Nombre/marca □ Requisitos ■ Tasa/cargos ■ Montos □ Plazos

Proyecto Red Productiva
Dirección: Eloy Alfaro N35-09 y Portugal
Edificio Millenium Plaza, oficina 205
Quito-Ecuador
Telefax: (593-2) 333 2319
Celular: (593-9) 247 9112

Mayor información:
www.redproductiva.org
www.cedet.ec