



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

PROYECTO RED PRODUCTIVA

EVALUACION DEL DCA PARA EXPANDIR SERVICIOS
FINANCIEROS A CLUSTERS PRODUCTIVOS EN ECUADOR

FECHA: 14 OCTUBRE 2009

Esta publicación se produce para la revisión de la USAID y fue realizada por
Arno Loewenthal .

EVALUACION DEL DCA PARA LA EXPANSION DE SERVICIOS FINANCIEROS PARA CLUSTERS

Evaluación de Cumplimiento Cuantitativo y de Percepciones del DCA y de la Metodología de Expansión de Servicios Financieros para Cadenas Productivas con los BANCOS: PROCREDIT y PICHINCHA en Ecuador.

Quito, Ecuador: 28 de Septiembre al 16 de Octubre del 2009

Realizado por:

Arno Loewenthal

Las informaciones, conclusiones, interpretaciones, y opiniones expresadas en esta publicación son las de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) ni del Gobierno de los Estados Unidos de América.

Contenidos

LISTA DE SIGLAS

INTRODUCCION Y ANTECEDENTES

SECCIÓN I: Alcance de la Evaluación

- A. Marco conceptual de la evaluación
- B. Metodología de la evaluación
- C. Objetivos de la evaluación

SECCIÓN II: Análisis del Contexto del DCA

- D. Análisis del Contexto Macroeconómico
- E. Análisis del Sector Financiero y Microfinanciero
 - E.1 La Oportunidad de los Clusters y de Estrategias Anticíclicas

SECCION III: Análisis Consolidado de los Resultados del DCA

F. Condiciones del Contrato del DCA para expandir Servicios Financieros al Sector Productivo a través de Clusters

G. Resultados Consolidados Cuantitativos del DCA

H. Consolidado del nivel de logro/cumplimiento de los Resultados Cuantitativos del DCA para los dos Bancos y por:

- H.1 Número de Créditos u Operaciones realizadas dentro del DCA
- H.2 Montos Colocados por cada Banco dentro del DCA
- H.3 Cartera de Créditos del DCA por sector económico:
 - H.3.1 Estructura en Porcentajes por Sector Económico del Número de Operaciones/Créditos otorgados con el DCA
 - H.3.2 Estructura en Porcentajes por Sector Económico de los Montos otorgados con el DCA
- H.4 Por destino del crédito:
 - I.4.1 Destino de los Créditos del DCA por Operaciones
 - I.4.2 Destino de los Créditos del DCA por Montos
- H.5 Cartera del DCA por composición de género
- H.6 Monto promedio de los créditos de la Cartera del DCA
- H.7 Algunos Datos Desagregados de la Cartera del DCA por Banco y por Año
 - H.7.1 Datos degradados por Año Banco del Pichincha/CREDIFE

I. Conclusiones y Recomendaciones del Análisis del Mercado y de los Resultados Cuantitativos

J. Consolidado de las Percepciones del DCA:

- J.1 De los Bancos ejecutores del DCA
- J.2 De los Clientes finales del DCA

K. Conclusiones y Recomendaciones sobre las Percepciones

L. Conclusiones y Recomendaciones Específicas

L.1 Conclusiones y Recomendaciones Banco del Pichincha/CREDIFE
L.2 Conclusiones y Recomendaciones Banco PROCREDIT

ANEXOS

Términos de Referencia de la Consultoría
Presentación a USAID de la Evaluación del DCA

LISTA DE SIGLAS

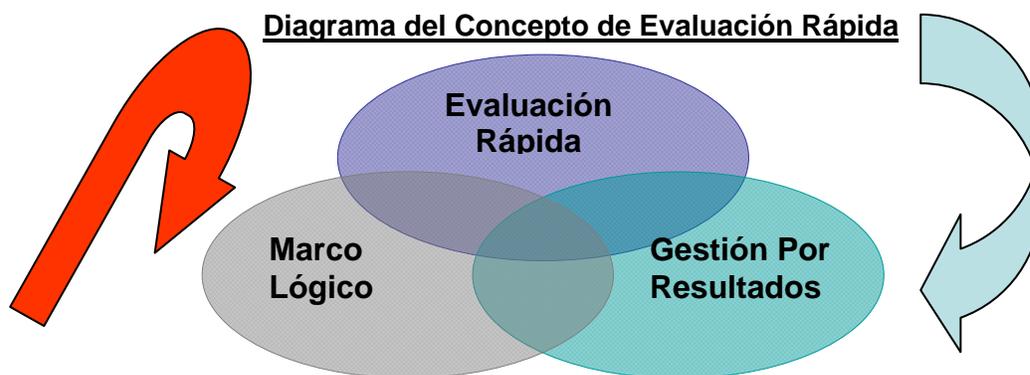
ACUDIR	Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional
CICDA	Centro Internacional para el Desarrollo Agrícola
DCA	Garantía Parcial de Crédito
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Institucional

SECCIÓN I: Alcance de la Evaluación

A. Marco conceptual de la evaluación

Las herramientas de Evaluación Rápida (ER), se han convertido en un instrumento cada vez más desarrollado y común, para emprender revisiones comprensivas de las intervenciones para el desarrollo que realizan agencias de Cooperación Internacional en un relativamente corto plazo. Se espera que la expansión de esta nueva familia de metodologías de evaluación, permita a donantes, al sector público gubernamental, a empresas de la iniciativa privada que participan de procesos de desarrollo, a ONGs y a la sociedad civil, aumentar su capacidad de producir, de una manera oportuna y sencilla, información pertinente sobre el diseño y la puesta en práctica de los programas para el desarrollo. Las herramientas que se han aplicado para esta evaluación del DCA/Garantía Parcial para Servicios Financieros a Cadenas Productivas (Clusters) en Ecuador, se hizo inicialmente estableciendo el alcance cuantitativo de los resultados logrados y posteriormente recogiendo las percepciones sobre el Programa, de los ejecutivos, los operadores de servicios financieros y los clientes de los Bancos.

Las evaluaciones rápidas están demostrando ser más comprensivas que muchos sistemas de supervisión regulares, porque permiten una revisión del diseño y de la puesta en práctica de los programas/proyectos y el establecimiento de una relación entre lo planificado con lo ejecutado pero y centralmente, centrándose en los resultados obtenidos. Entendiendo como resultados, productos o servicios generados directamente por el Programa. El ejercicio presente de evaluación, ha permitido un análisis de las intervenciones del Programa del DCA con los dos Bancos participantes: el Banco del PICHINCHA y el Banco PROCREDIT ambos en Ecuador, con criterios como: pertinencia/utilidad del diseño o la planificación, eficiencia, eficacia en la implementación de los servicios financieros y sostenibilidad de los resultados acordados y logrados por las dos entidades bancarias y por medio de ellas, del DCA mismo. Se ha evaluado también los resultados de la asistencia técnica dada en Talleres de Capacitación para los dos Bancos sobre: "Análisis y Estrategia para Expansión de Servicios Financieros en Clusters o Cadenas Productivas para la expansión de Servicios Financieros, efectuados entre diciembre a Febrero del 2007.



Las herramientas que utiliza la Evaluación Rápida y que han sido en parte utilizadas para esta consultoría, han permitido determinar si las actividades fueron planificadas de una manera que era probable alcanzar las metas y si estas metas permiten obtener siguiendo un Marco Lógico, resultados y si estos llevarían a los objetivos y si con ellos, se alcanzan los impactos directos e indirectos en los beneficiarios previstos.

Por limitaciones de tiempo, ésta Evaluación se ha enfocado en determinar el alcance únicamente de los resultados estipulados en las condiciones del contrato del DCA, entendidos estos como productos y servicios generados directamente por los Bancos en su participación en el DCA y la asistencia técnica del Proyecto Red Productiva en la metodología de análisis y elaboración de estrategias de expansión de servicios financieros para Cadenas Productivas o Clusters.

El abordaje de la Evaluación desde el enfoque de la Gestión Por Resultados (GPR), representó la espina dorsal de la consultoría presente. El consultor utilizó criterios de evaluación como: pertinencia/utilidad/adecuación a la demanda; eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los servicios financieros prestados a las Cadenas Productivas o Clusters por los dos Bancos, para hacer con ellos un análisis comprensivo de los resultados identificados y establecidos por los dos Bancos participantes del DCA.

Tabla 1. Marco conceptual para la evaluación del Programa de DCA en Ecuador

Tipo de Objetivo	Modalidad del Resultado GPR	Criterios y Dimensiones a medir de los Resultados				
		Resultados Cuantitativos	Pertinencia	Eficacia	Eficiencia	Sostenibilidad
Objetivo General	Impacto indirecto				&	&
Objetivos Específicos	Impacto directo	&		&	&	&
Resultados	Producto/Servicio	&	&	&	&	&
Líneas de Actividad/ Acciones	Metas/ Proceso	&		&		

Definición de actores/ejecutores y actores/clientes y su participación en el Estudio. Las instituciones financieras seleccionadas para la ejecución del DCA en el Ecuador, Banco PICHINCHA y Banco PROCREDIT tienen un diverso sistema de planificación, implementación y definición de resultados y están dirigidos a un universo relativamente heterogéneo (El Banco del PICHINCHA tiene una oferta de banca universal, en cambio el Banco PROCREDIT es una entidad especializada en microfinanzas) y a la vez compartido de clientes, pues ambos comparten los segmentos de micro y pequeña empresa.

La experiencia demuestra que incluso en evaluaciones rápidas externas como ésta, usando un acercamiento participativo para conseguir la información de los actores y los clientes, se puede evidenciar mejor los resultados obtenidos y también los no obtenidos. En el orden de incrementar la objetividad y la independencia de éstas informaciones se recolectaron en dos boletas de entrevistas distintas, una para los actores/ejecutores (bancos en el nivel ejecutivo y operativo) y otra para los clientes finales de ambos bancos; la participación de este segundo grupo ha sido uno de los aspectos más innovadores e interesantes de este establecimiento de los resultados de la implementación del DCA en el Ecuador.

La Gestión de los procesos en los actores/ejecutores (Banco PICHINCHA y Banco PROCREDIT). Una de las dificultades principales de una Evaluación Rápida (ER) es la determinación de la calidad de los procesos de implementación en los niveles ejecutivos respecto del Programa DCA. En nuestro acercamiento, la complejidad de la gestión de la estrategia de

servicios financieros para Cadenas Productivas en las dos Instituciones financieras, se trató mirando dos categorías: la de los procesos “estratégicos” es decir la incorporación de la metodología/estrategia de análisis de cadenas productivas para la expansión de servicios financieros en el mediano y largo plazo; y en la de los procesos de “base/centrales” es decir los procesos de apoyo para la implementación de la misma estrategia/metodología en cada Banco. Los procesos estratégicos, se refieren a la capacidad de las dos Instituciones financieras de orientar sus acciones hacia lograr implementar la estrategia de servicios financieros para Cadenas Productivas dentro del Banco y obtener resultados. La de los procesos “centrales” abarcan las acciones que se dedican a la creación de sostenibilidad de la estrategia de servicios financieros para Cadenas Productivas dentro de la estrategia de negocios o empresarial de los Bancos. En éste punto hemos intentado distinguir actividades del actor/ejecutor/bancos, respecto del diseño y la producción de sostenibilidad de la de los procesos de “apoyo/ayuda”, que son las actividades que permiten el desarrollo fluido del ciclo de la gestión del Programa DCA (procesos financieros/administrativos, informáticos, de coordinación, de recursos humanos, etc.).

Cuadros 2 y 3. Relación de Criterios en las preguntas en las Entrevistas de Percepción de los Actores del Programa del DCA de Ecuador:

A. Oficiales de Negocios de los Bancos

<p>PERTINENCIA/ RELEVANCIA O UTILIDAD DEL DCA LA PROPUESTA DEL BANCO Y LA DEMANDA DE LOS CLIENTES</p>	<p>¿Hay relación entre las necesidades de los beneficiarios y la estrategia de servicios financieros para Cadenas Productivas establecidas por el Banco con este Programa de la Garantía (DCA)?</p> <p>¿El Banco ha podido proporcionar un marco apropiado en el contexto institucional, para las demandas de los clientes de la Cadenas Productivas vinculados al DCA?.</p> <p>¿Considera Ud. que hay consistencia/relación entre los objetivos del Banco con los objetivos y resultados del Programa de Cadenas Productivas y el DCA?</p> <p>¿Cree que los objetivos/resultados del Programa DCA incluye metas transversales de género, etnicidad y de sostenibilidad ambiental?</p> <p>¿Cómo valora Ud. la capacidad del Banco de adaptarse al ambiente o entorno político cambiante?</p> <p>¿Considera que el programa de financiamiento a las MYPES de Cadenas Productivas (DCA) del Banco contribuye de una manera adecuada al desarrollo del sector productivo y la reducción de la pobreza en Ecuador?</p>
<p>EFICACIA</p>	<p>¿Cómo calificaría Ud. el avance que logrado por el Banco en la implementación de la estrategia de servicios financieros para Cadenas Productivas?</p> <p>¿La asistencia Técnica del DCA/la Garantía cree que ha contribuido al fortalecimiento de las Agencias Locales que participan o recibieron asistencia técnica del DCA?</p> <p>¿La(s) agencias(es) local que participan del Programa del DCA en el Banco, cuentan con productos y servicios financieros más apropiados que en el pasado para el sector productivo y para las Cadenas Productivas en especial?</p> <p>¿Cree que el DCA ha contribuido a una mayor consolidación de las agencias locales del Banco?</p> <p>¿En qué medida los resultados identificados por el Banco en servicios financieros al sector productivo en Cadenas Productivas, han sido resultados de la Asistencia Técnica del Proyecto Red Productiva/DCA más que por otros factores o actores externos?</p> <p>¿El modelo o estrategia de servicios financieros para MYPES en Cadenas Productivas del Banco ha contribuido para cambiar positivamente el modo de actuar de los Oficiales de Negocio y/o ejecutivos(as) local(es) del Banco?</p> <p>¿Esta estrategia y modelo de actuación del Banco para el sector MYPES en Cadenas Productivas cree que ha contribuido a una mayor responsabilidad social de la institución con el desarrollo del país?</p> <p>¿Cómo calificaría la asistencia técnica del Proyecto Red Productiva en servicios financieros para Cadenas Productivas al Banco?</p>

EFICIENCIA	<p>¿Cree que el diseño de la estrategia de Servicios Financieros para Cadenas Productivas proporcionadas por el DCA al Banco (para otorgar financiamiento a las MYPES) es un instrumento eficiente para alcanzar los objetivos/resultados del Banco?</p> <p>Rentabilidad de resultados: ¿Cree que hay una relación adecuada entre los costos y los resultados obtenidos por el DCA con la estrategia de Servicios Financieros para Cadenas Productivas del Banco?</p> <p>¿Cree Ud. que el equipo profesional del Banco le ha apoyado para implementar y lograr los objetivos/resultados de la estrategia de servicios financieros para Cadenas Productivas?</p> <p>¿Los procesos administrativos y contables del Banco son oportunos en tiempos para atender la demanda de los clientes?</p>
RESULTADOS/ PRODUCTOS	<p>¿Los resultados del Programa DCA de dar servicios financieros a sectores productivos a través de Cadenas Productivas se relacionan con los resultados de su institución?</p> <p>¿Cree que el Banco ha contribuye en modificar o generar políticas nacionales positivas sobre el financiamiento a las MyPES rurales con la estrategia de servicios financieros para Cadenas Productivas?</p> <p>¿Cómo calificaría la implementación en el Banco de la Estrategia de Servicios Financieros a Cadenas Productivas?</p> <p>¿Las estrategias de mercado del Banco para expandir servicios financieros son exitosas?</p> <p>¿Los riesgos del financiamiento a los sectores agrícolas cree que pueden ser mejor manejados con la estrategia de servicios financieros para Cadenas Productivas?</p> <p>¿Hay un sistema de seguimiento, evaluación y análisis de los resultados del Banco en el financiamiento al sector de Cadenas Productivas?</p>
SOSTENIBILIDAD	<p>¿El equipo de personas que se capacitó continuó haciendo servicios financieros a Cadenas Productivas?</p> <p>¿Cree que entre las prioridades y los objetivos del Banco siguen aun vigentes los del financiamiento a Cadenas Productivas?</p> <p>¿Cree que entre las prioridades del Banco debería estar la del financiamiento a Cadenas Productivas?</p>

B. Clientes Finales o Beneficiarios de los Bancos

PERTINENCIA/ RELEVANCIA O UTILIDAD DEL DCA LA PROPUESTA DEL BANCO Y LA DEMANDA DE LOS CLIENTES	<p>¿El financiamiento que recibió del Banco le permitió, le alcanzó para cubrir las necesidades de ese momento para su negocio?</p> <p>¿Piensa Ud. que el Banco entendió bien sus necesidades y le ha proporcionado el servicio que necesitaba?.</p> <p>¿Cómo calificaría Ud. las condiciones que le dieron el crédito en: Plazo; Monto; Frecuencia de Pagos/Cuotas; Garantía:</p> <p>¿Cree que el financiamiento le permitió alcanzar los objetivos/resultados que quería para su negocio?</p> <p>¿Cómo valora Ud, la capacidad del Banco para entender y adaptar su oferta de financiamiento a la necesidad suya o de su negocio/empresa/servicio?</p> <p>¿Si tendría que decidir obtener otro financiamiento y para eso tendría que darle una calificación al servicio que recibió del Banco, comparándolo con el servicio de otros Bancos, cuanto le calificaría?</p>
EFICACIA	<p>¿Cómo calificaría Ud. el tiempo que le ha tomado recibir el financiamiento del Banco?</p> <p>¿Cómo calificaría Ud. el servicio que le ha otorgado del Asesor de Crédito/Oficial de Negocios o Ejecutivo de Negocios del Banco?</p> <p>¿Cómo calificaría Ud. el servicio que le han dado en las oficinas o Agencia del Banco?.</p> <p>¿Califique los requisitos que le ha pedido el Banco para otorgarle el Financiamiento?</p> <p>¿Califique las condiciones en que le han otorgado el financiamiento?</p> <p>¿Califique la actuación del Banco cuando Ud. le ha referido/recomendado al Banco a sus clientes o sus proveedores?</p> <p>¿Califique el tiempo que el Banco ha tardado en otorgarle el financiamiento a Ud.?</p>

EFICIENCIA	<p>¿Cree que los Servicios Financieros que presta el Banco le ayudan o le permiten desarrollar o mejorar su negocio/empresa/trabajo?</p> <p>Rentabilidad: ¿Cree que hay una relación adecuada/buena, que compensa entre los precios que le cobra el Banco y el servicio que Ud. ha recibido?</p> <p>Califique si cree Ud. que el Banco le ha apoyado para implementar y lograr los objetivos/resultados de su empresa/negocio/servicio?</p> <p>Califique los procesos administrativos del Banco (desembolso, cobro, papeleo) para obtener el financiamiento del Banco, ¿son oportunos, le permitieron atender su demanda de financiamiento a tiempo?</p>
RESULTADOS/ PRODUCTOS	<p>¿Cree que el Banco está interesado en que Ud. obtenga buenos resultados en su empresa/negocio/servicio?</p> <p>¿Cómo calificaría el seguimiento que el Banco le ha hecho a su negocio/empresa/servicio?</p> <p>¿Cómo calificaría la comprensión o el entendimiento que tiene el Banco del negocio/empresa/servicio suyo?</p> <p>¿Ud. cree que el Banco ha entendido los riesgos y problemas de su negocio/empresa/servicio?</p> <p>¿Cómo calificaría Ud. la evaluación o el análisis que hizo el Banco de su negocio/empresa/servicio antes de darle el financiamiento?</p> <p>¿Cómo calificaría Ud. la evaluación o el análisis que hizo el Banco de su negocio/empresa/servicio después de darle el financiamiento?</p>
SOSTENIBILIDAD	<p>¿Califique del 1 al 5 si Ud. volvería a buscar el financiamiento del Banco?</p> <p>Califique Ud. porque volvería a pedirle al Banco financiamiento: Rapidez del servicio; Monto; Plazo; Garantía; Tasa de Interés; Frecuencia de Pagos; Requisitos de Papeles y Trámites; Trato.</p> <p>Porque está cerca de su casa/negocio/empresa o servicio:</p> <p>¿Califique la calidad del servicio que ha recibido del personal del Banco?</p> <p>¿Cree Ud. que para el Banco es importante tenerlo a Ud. como cliente?</p>

2.1 Metodología de la evaluación

La Evaluación Rápida de establecimiento de los Resultados de la implementación del DCA en Ecuador y la asistencia técnica que lo acompañó abarcó cuatro pasos.

- **Revisión documental.** El proyecto Red Productiva y su consultor externo, han revisado los reportes elaborados por los dos Bancos al DCA, el Contrato original, Adendums al Contrato, una muestra aleatoria de carpetas de crédito aseguradas en el DCA e informes sobre el desempeño del sector financiero y microfinanciero del Ecuador en los últimos tres años.
- **Entrevistas con Ejecutores Locales.** El consultor diseñó y ejecutó unas entrevistas estructuradas con el personal local o nacional responsable de la estrategia y ejecución de la misma en los Bancos así como con los beneficiarios/clientes finales del DCA, con cuyas entrevistas se documentó formalmente las percepción de esos actores/ejecutores y actores/beneficiarios/clientes sobre los resultados establecidos por el DCA, sobre la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de los mismos.

Un subproducto de esta fase junto con la de la revisión documental, será verificar la calidad de la información sobre los resultados presentados por las instituciones financieras y detectar las brechas en la información, el nivel de conocimiento de los resultados y su cualificación. Las brechas cuantitativas y cualitativas sobre los resultados, si las hubo, fueron detectadas y documentadas en las entrevistas.

- **Conclusiones y recomendaciones.** El resultado final del proceso del Establecimiento de Resultados consistió en la identificación de un sistema de resultados entendido como productos o servicios generados por los Bancos en la colocación de créditos a Clusters, las lecciones aprendidas en la obtención de los mismos que permitieron y aun pueden permitir mejorar la gestión de las dos instituciones financieras, en torno a temáticas como la eficiencia, la eficacia, la gestión por resultados y la sostenibilidad. Algunas de las recomendaciones son

específicas para cada Banco mientras que otras son más generales que aplican al sector financiero y a los Clusters.

Cuadro 4. Miembros del equipo participante en la Evaluación.

Papel	Miembro del equipo	Internacional/local
Responsable de la Evaluación	Arno Loewenthal	Consultor Internacional
Proyecto Red Productiva	Amanda Fernández y Marcela Correa.	Proyecto Red Productiva
Equipo de USAID/Ecuador	Bernai Velarde Karina Durán	Oficial de Proyecto, USAID/Ecuador. Responsable del DCA. Oficina USAID/Ecuador
Invitada	Karina de Pool	Proyecto RED, USAID/Dominicana, Carana Corporation Inc.
Responsables del Banco del PICHINCA	Paúl Arias	Gerente General CREDIFE, Banco del PICHINCHA
Responsable de Negocios	Beatriz Vásquez	CREDIFE
Responsable de Organización y Desarrollo	Juan Carlos Román	CREDIFE
Administradora de Agencia Esmeraldas	Rosa Ángela Balcazar	CREDIFE
Administradora de Agencia Ibarra	Mónica Castillo Celin	CREDIFE
Responsables del Banco PROCREDIT	Janeth Pacheco	Vicepresidenta Ejecutiva, Banco PROCREDIT Ecuador.
Responsable de Negocios	Oscar Villaseca	Banco PROCREDIT
Administradora de Agencia Ibarra	Tatiana Mora	Banco PROCREDIT

C. Objetivos de la evaluación

De acuerdo a los Términos de Referencia para ésta consultoría estos son los Objetivos:

C.1 Objetivo General:

El propósito de esta evaluación rápida es determinar si el instrumento DCA ha permitido a las partes garantizadas llegar a mercados de micro, pequeñas y medianas empresas en cadenas de valor o clusters que no hayan tenido suficiente acceso a servicios financieros y que operan fuera de las ciudades de Quito y Guayaquil en el sector agrícola, industria, manufactura, servicios y ecoturismo.

C.2 Objetivos específicos:

C.2.1 Llevar a cabo una evaluación rápida de las Partes garantizadas para determinar si los clientes en el marco del DCA, cumplen los criterios de calificación para los préstamos tal como se define en el anexo 1 (Hoja de términos de garantía). En el Acuerdo, el prestatario de calificación se define como: micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) o productores de la agricultura, la industria y los sectores agro-industriales, y en las cadenas de valor de eco-turismo. Al menos el sesenta por ciento (60%) del monto total de los préstamos de calificación cubiertos bajo este acuerdo que cada Parte debe ser garantizado a los prestatarios de calificación ubicados fuera de las ciudades de Quito y Guayaquil, salvo acuerdo en contrario por la USAID. En el presente Acuerdo, los beneficiarios del proyecto se define como: Inversiones destinadas a favorecer el desarrollo de los prestatarios calificados para que incrementen la productividad e identificar nuevos mercados mediante la mejora de eficiencia de la cadena de valor y la promoción de las integraciones ascendentes y descendentes de los Clusters.

C.2.2 Recomendar una reprogramación de la cantidad de reserva 2.000.000 dólares que fue originalmente asignado a FINCA, una tercera entidad financiera garantizada, pero que no uso la facilidad de la garantía.

C.3. Tareas específicas:

USAID ha solicitado que la evaluación responda a las preguntas siguientes:

- **¿Cómo o en qué medida la “Garantía DCA” ha sido o es parte de la Estrategia de Negocios en los Bancos Pichincha y Procredit?**

- Parcialmente en ambas. En el caso del Banco PROCREDIT este ha utilizado en el concepto el diseño del DCA para garantizar sus préstamos pero no lo ha masificado o difundido suficientemente. El Banco Pichincha/CREDIFE ha asignado créditos al DCA dentro de los parámetros de la garantía pero ha utilizado débilmente la metodología y la estrategia de servicios financieros para Clusters.

- **¿El DCA es un instrumento útil para ampliar los servicios financieros a los clientes actuales de los bancos y para identificar nuevos mercados?**

-Definitivamente así lo han hecho los Bancos, al reducir la metodología y la estrategia a un sistema de referenciación de clientes.

- **¿La formación impartida por el Proyecto Red Productiva fue o es un instrumento útil para ampliar el número de clientes actuales de los bancos y para identificar nuevos mercados? ¿Cuál fue el impacto de la formación otorgada por el Proyecto Red Productiva con la metodología de análisis y elaboración de estrategia de expansión de servicios financieros para Clusters, utilizada por los Bancos para identificar a nuevos clientes? ¿Cuál fue el impacto de esa capacitación en la metodología/estrategia sobre la base del número de clientes de los Bancos?**

- Los Oficiales de Negocios de los dos Bancos que fueron capacitados han utilizado esta metodología y la estrategia para ampliar su base de clientes y expandir sus servicios, pero ambos instrumentos y la propia garantía no han sido incluidos plenamente dentro de las estrategias de mercado de ambos Bancos. Hoy lo plantean claramente.

- **¿Los Bancos han usado el instrumento del DCA para mejorar el acceso al crédito para los sectores productivos seleccionados, tal como se define en el Contrato? ¿En qué medida el DCA incrementó el acceso al crédito para las empresas que trabajan dentro de los Clusters? El DCA permitió mejorar el acceso a los préstamos, o las condiciones de los préstamos, y por lo tanto contribuyó a mejorar el sector productivo al que fue destinado? Si es así, ¿cómo?**

-Más del 60 % de los créditos están colocados en el sector productivo de la economía y aproximadamente el 25% de los mismos son para capital de inversión de ese sector productivo, entonces del DCA ha cumplido una labor muy importante.

- **¿Los oficiales de crédito o de negocios de los Bancos, utilizan una metodología diferente a la de los Clusters para identificar a las empresas que trabajan en Clusters?**

-No es una identificación individual de clientes en ambos Bancos todavía.

- **¿Los Bancos tuvieron y tienen que ajustar sus políticas internas para aplicar el DCA? Si es así, ¿qué y cuáles ajustes?**

-El principal obstáculo de ambos es que el alto grado de segmentación entre micro, pequeña y mediana empresa les impide una estrategia sistémica y sistemática que les exigiría trabajar con Clusters

- **¿Cómo los Bancos pusieron en práctica sus programas de garantía de préstamos con el**

DCA (por ejemplo, la comunicación con las sucursales, los Clusters para la identificación de clientes, la formación de personal de campo, etc.?).

- En ambos Bancos la estrategia de implementación del DCA ha sido diversa, en cuanto al instrumento de la Garantía el Banco PROCREDIT ha desarrollado un mecanismo descentralizado de asignación que cumpla el criterio de complementariedad la cobertura del riesgo. En el caso del Banco Pichincha/CREDIFE la estrategia ha sido parametrizar las condiciones del DCA y asignar de manera centralizada en la cartera los créditos.

• ¿El ambiente interno de los Bancos, sus políticas de financiamiento afectaron y afectan al programa de DCA? Si es así, ¿cómo?

No ha sido percibido así, consideran que son complementarias.

• ¿La crisis financiera internacional repercutió en la ejecución del programa de DCA en la percepción de los Bancos? Si es así, ¿cómo?

-En una contracción de la demanda que no es percibida por los clientes. Pero la principal incidencia la tienen las políticas internas de fijación de tasas de interés, tarifas y ofertas públicas de financiamiento concesional.

• ¿Qué pasos siguientes deben dar los Bancos para consolidar la metodología y estrategia de servicios financieros para Clusters, suponiendo que tuvo un impacto positivo. Explicar?

-Deben definir el proceso de mecanismos de atención a Clusters superando la fragmentación de su oferta. USAID y el Proyecto deben sistematizar el concepto de la metodología de análisis de Clusters y diseño de estrategias de mercado para Clusters en un Manual y capacitar nuevamente a un "equipo elite" o "task force" de ambos Bancos para garantizar la internalización de los instrumentos y también debería realizar un Taller abierto con operadores y autoridades del sector productivo para socializar los instrumentos

• Basándose en los resultados de la consultoría y los datos presentados en el Entregable 3, el contratista recomendará la reprogramación de la garantía de que fue originalmente asignado a FINCA.

-Transfiriendo el total de la garantía acordada con FINCA a Banco del Pichincha/CREDIFE y el 50% de la garantía del Banco PROCREDIT transferirla a CREDIFE, con lo que quedarían Banco Pichincha/CREDIFE con 4MSU\$ adicionales y Banco PROCREDIT con 2MUS\$ en total:

<u>Institución Garantizada</u>	<u>Monto por Institución: Desembolsos Máximo</u>	<u>Suma Garantizada</u>
Banco Pichincha	11,250.000	5, 625.000
Banco Procredit	2, 000,000	1, 000,000
TOTAL	13, 250,000	6,625.000

SECCIÓN II: Análisis del Contexto de la Implementación del DCA

D. Análisis del Contexto Macroeconómico del Ecuador

D.1 Aspectos Macroeconómicos y Políticos

La llegada al poder del movimiento político Alianza País en el 2006, ha generado desde su inicio un cierto clima de incertidumbre en la economía en general, como consecuencia de anuncios diversos por parte del nuevo Gobierno como el del control de las tasas de interés, la crítica sobre el proceso de dolarización y la especulación sobre su posible o conveniente cambio, el enfrentamiento a veces directo y otras velado con los actores económicos, la implementación de políticas comerciales proteccionistas que han cerrado al país al libre comercio y un déficit fiscal aliviado por la recuperación de los precios internacionales del petróleo, producto el déficit fiscal también de lo que deberían ser inversiones sociales y por hoy sólo son gastos. Esto se ha visto incrementado en el 2007, a raíz de la vigencia de normativa que regula las tasas de interés y el cobro de tarifas por servicios financieros, cuyos resultados han causado enfrentamientos entre el Gobierno y el sector financiero por lo menos con el regulado. El escenario se completa con la aparición de anuncios permanentes y variados sobre programas y proyectos de Gobierno para el acceso a crédito en condiciones preferenciales, como por ejemplo el programa de la CFN y Banco Nacional de Fomento 5/5/5 y un mega programa de apoyo a la producción.

Estas condiciones han influido en el incremento continuo y sostenido del indicador riesgo-país y en el retroceso en el ranking de clasificación de Ecuador. Según el clasificador EMBI, éste pasó de 3928 en febrero 2009 a 4,916 en septiembre del mismo año. Aunque el Gobierno afirma que este indicador es irrelevante, hay que tomar en cuenta que ese indicador determina las condiciones de que los actores económicos ecuatorianos reciben del exterior financiamiento. En el caso particular el Banco PROCREDIT su principal pasivo no es aún con el público ecuatoriano sino con fuentes de financiamiento exterior que fijan la tasa de interés entre otras variables, con este indicador.

Desde un punto de vista macroeconómico, es necesario destacar las siguientes variables:

- En el 2006 al 2009 el PIB ha tenido un comportamiento variable, 2006 del 3,89%, al 2007 bajó al 2,49% de crecimiento el 2008 creció en torno al 5,32 % y en el 2009 se proyecta según el BCE una tasa de crecimiento del PIB en torno al 1%, según el presidente y su Ministro de Política Económica será del 2%. Sin embargo lo que es un hecho es que el PIB ha disminuido entre el 2006 al 2009. La recesión no admitida formalmente por el Gobierno, ha afectado fundamentalmente al sector de las importaciones (2009: caída del 13,67% al 6,32%) debido a las protecciones arancelarias y a la caída de la demanda interna (2009: caída del 6% al 2,81%) y finalmente el otro gran rubro es el de las inversiones (2009: que cayeron del 7,89% al 2,57%) Todos los rubros señalados son centrales en la conformación del cálculo del PIB.
- La inflación, que ha permanecido en un dígito en los 3 años anteriores, ha tenido en los últimos tres meses del 2009, un efecto deflacionario que alcanza aproximadamente al -1% en el último mes y que generará una tasa deflacionaria proyectada para el 2009 del -4,10%. Ello puede explicarse por el incremento en los precios del petróleo, de los alimentos, y también por los efectos adversos dejados por la recesión internacional que ha disminuido la demanda interna y externa.
- Las reservas internacionales netas han sido altamente fluctuantes, han venido decreciendo sostenidamente de Enero 2009 (4,271 MUS\$) alcanzando a Junio del mismo año los (US\$ 2,675) y pasando nuevamente en Septiembre (4,579 MUS\$) todo eso en el 2009 únicamente.

Cuadro 5: Evolución de principales indicadores macroeconómicos de Ecuador

INDICADORES CLAVES	2006	2007	2008	2009*
Crecimiento del PIB (%)	3.89%	2.49%	5.32%	1.00%
Exportaciones FOB (millones USD\$)	12,658	13,319		1,140
Importaciones CIF (millones USD\$)	12,048	13,290		1045
Inflación anual (%)	7,2%	4.7%		-4,10%
Reservas Internacionales (millones USD\$)	2,023	3,563		4,579
Tasa de Desempleo (%)			8%	8.3%
Remesas de Migrantes (millones de US\$)				4,995

Fuente: Banco Central del Ecuador, Periódico Hoy, Banco Mundial En Miles de Millones del US\$ y %. * Datos al 30/10/09

E. Análisis del Sector Financiero y Microfinanciero

**Cuadro 6: VOLUMEN DE CRÉDITO POR LINEA DE CREDITO
TODO EL SISTEMA FINANCIERO DEL ECUADOR
AL 30/06/2009 EN MILLONES DE DÓLARES**

Años	Comercial	Consumo	Microcrédito	Vivienda	Total general
JUNIO 2007	316,830	698,534	257,143	13,476	1,285,983
JUNIO 2008	303,204	542,064	462,555	12,139	1,319,962
JUNIO 2009	283,092	468,030	351,383	7,611	1,110,116

Elaboración propia con Datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Queremos iniciar este análisis mostrando datos comparativos del volumen del financiamiento primero de todo el sistema financiero ecuatoriano en su conjunto, donde se puede apreciar una disminución de aproximadamente el 20% del monto o volumen del financiamiento concedido al sector privado y en aproximadamente el 15% ha disminuido el volumen del financiamiento en microcrédito.

Cuadro 7: VOLUMEN DE CRÉDITO POR LINEA DE CREDITO: BANCOS PRIVADOS					
Años	Comercial	Consumo	Microcrédito	Vivienda	Total general
JUNIO 2007	284,923	612,102	127,057	7,424	1,031,506
JUNIO 2008	277,079	445,356	330,291	6,922	1,059,648
JUNIO 2009	259,247	385,359	225,070	4,359	874,035

Si nos enfocamos únicamente en el sector de los Bancos Privados al cual pertenecen los dos Bancos socios del DCA, vemos que la situación es más dramática aún, pues el financiamiento global de los Bancos privados al sector privado ha bajado en aproximadamente del 30% y en microcrédito estos mismos Bancos privados han disminuido sus colocaciones en aproximadamente 25%.

Estos datos indican que el financiamiento a la mediana, pequeña y micro empresa ha disminuido y estas empresas forman las cadenas o clusters objeto del DCA. Sin embargo las metas de colocaciones de crédito y de la garantía se cumplieron, como veremos en detalle más adelante. Pero ese cumplimiento se da en un entorno para los dos Bancos participantes del DCA muy complejo.

La disminución de las colocaciones de crédito tiene normalmente un doble origen, la contracción de la demanda, la contracción de la oferta o la combinación de ambas. La contracción de la oferta ha estado presente en el Ecuador pero en muy escasa medida, porque las IFIs están obligadas por ley, ha repatriar las inversiones en depósitos que tenían en el exterior, lo que les obliga a mayores colocaciones locales por el exceso de liquidez que esto les ha generado y sigue generando. Sin embargo es un hecho también, que la oferta de microcrédito por parte de las IFIs ha disminuido considerablemente, la razón es que las tasas de interés, fijadas por el Gobierno vía Banco Central, para estas líneas o segmento de mercado de financiamiento que es el microcrédito, es el que menos márgenes de utilidad deja a los operadores financieros. Si a esto sumamos que el Gobierno vía Superintendencia de Bancos, ha prohibido a los Bancos cobrar a través de tarifas casi el 80% de sus servicios, hay una enorme presión hacia los Bancos, por obtener o mantener niveles de rentabilidad, lo que les obligará a ofertar y promover servicios y financiamiento donde los márgenes de rentabilidad sean mayores. Lo que traducido operativamente significa que las IFIs otorgarán menos microcrédito, más financiamiento a pequeña empresa y posiblemente dejen de prestar algunos servicios, con lo que el usuario tendrá menos calidad de servicios financieros.

Es importante recalcar, pensando positivamente, que el Gobierno tuvo la intención que fijando tasas de interés beneficiaría en precio y volumen a los sectores de menores ingresos, especialmente en el microcrédito, pero sus medidas están produciendo el efecto contrario, los operadores al no conseguir márgenes interesantes y tener que disminuir los costos de sus operaciones, están contrayendo la oferta precisamente en esos segmentos que el Gobierno quería apoyar. Lo mismo se puede decir respecto a la prohibición de cobro de tarifas por servicios, disminuirá la oferta y la calidad de estos al público.

Para resolver la disminución de la oferta de microcrédito, podría ser una tentación para el Gobierno, entrar a ofertar directamente y/o a través con otro operador, microcrédito con las tasas actuales o menores aún, pero con cierto nivel de subsidio directo, indirecto o cruzado. Lo que queremos decir, es que si la contracción de la oferta de microcrédito sigue, dudamos que el Gobierno cambie de política de fijación de precios, tarifas y entrará el o a través de otro operador a cubrir esa demanda de microcrédito que quedará desatendida por los operadores privados de microcrédito.

Adicionalmente si miramos el número de operaciones de financiamiento tanto globales como de microcrédito en particular, veremos que estas han crecido en mucho menor porcentaje que el volumen del dinero otorgado en financiamiento, lo que significa que el monto promedio de crédito o del financiamiento ha escalado de segmento, lo que significa que la bancarización o el proceso de generar economías de alcance en la industria de las microfinanzas en Ecuador se ha detenido o por lo menos desacelerado.

Si la intención del Gobierno es regular los márgenes de rentabilidad y utilidad que las IFIs, a través de la fijación de las Tasas de Interés y las Tarifas por servicios, lo ha conseguido en parte, porque las mismas han disminuido en un 10 al 15% las primeras y en un 5% en promedio las segundas, pero esa presión inicialmente sana por mayores niveles de eficiencia y manejo de costos, genera también el abandono de nichos de mercado más costosos, que suelen ser la de los más pobres y genera también una capacidad de adaptación y manejo de los costos que lo tienen más fácil las IFIs más grandes y mucho más difícil las más pequeñas, por razones de economía de escala. Lo anterior puede ocasionar que varias IFIs no puedan soportar la presión y se incrementa la concentración de la oferta en menos y más grandes operadores. Y que el mercado de pequeñas empresas se sature si las IFIs siguen operando como hasta el presente, enfocadas en segmentos o nichos urbanos, donde por información de las Centrales de Riesgo, sabemos que ya hay un 30% de clientes compartidos por más de dos IFIs en el mercado, por lo que el sobreendeudamiento en el segmento de pequeña empresa es otro peligro.

Hay que reconocer que buena parte de los operadores financieros han hecho serios esfuerzos por gestionar sus costos de manera más eficiente, pero aún es una tarea muy importante por hacer, seguramente es entre las tareas más importantes que tengan que desarrollar las IFIs que quieran

permanecer en el mercado. Combinada con una estrategia de expansión de servicios financieros a segmentos desatendidos.

A todo lo anterior, viendo los elementos macroeconómicos del país, se evidencia que hay una recesión económica, la contracción de la demanda también será un hecho. Un elemento interesante a recalcar, es que en el proceso de evaluación se tuvo la oportunidad de conversar con micro y pequeños empresarios, quienes tienen una percepción distinta que el presente análisis, ellos afirman en su mayoría que la demanda de sus productos y servicios se ha mantenido en los volúmenes del pasado, que más bien ellos contrajeron su demanda de financiamiento más por incertidumbre sobre la economía, que por contracción de mercado y que sigue habiendo una amplia y mejorada oferta de servicios de financiamiento y que la política de mercados protegidos les ha beneficiado. Como se trata de percepciones de los clientes, esto principalmente muestra, que las IFIs ecuatorianas o los operadores financieros no han diseñado ni implementado una estrategia de comunicación para conseguir una percepción distinta del público y de sus clientes.

E.1 La Oportunidad de los Clusters y de Estrategias Anticíclicas

No queremos dejar este análisis del contexto económico del país y de la situación y perspectivas del mercado financiero y microfinanciero en el Ecuador, sin volver a presentar las oportunidades que los Bancos socios del DCA han tenido y tienen de trabajar con la metodología de análisis y la estrategia de mercado para el servicios financieros de Clusters o Cadenas Productivas.

Hace dos años se presentó a los dos Bancos participantes del DCA, por separado por razones de confidencialidad, en la perspectiva de que cada Banco, tuviera la oportunidad de desarrollar su propia estrategia sobre la demanda potencial establecida de financiamiento para Clusters, habiendo transcurrido ese tiempo, creemos que la información sobre la potencialidad de esos mercados debe ser pública y aprovechada por ambos Bancos.

Cluster	Actividad	No*	Demanda de Crédito (Miles \$)			
			Cap. Trabajo	Inversión	C. Acopio	Total
Cuero	Producción ganadera	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Destace de Ganado	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Curtiembres	5	150	300	300	750
	Fábricas Calzado	18	170	650		820
	Marroquinería	6	420	600		1,020
	Total	29	740	1,550	300	2,590
Paja Toquilla	Tejedoras Campana	1000	250			250
	Intermediario	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Fábrica Semi- Procesa Sombrero	8	120		100	220
	Fábrica Procesa Sombrero	2	30	200		230
	Total	1010	400	200	100	700
Cacao	Productor - Finca	2000	2,000	300	100	2,400
	Intermediario	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Exportador	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Total	2000	2,000	300	100	2,400
Confecciones - Atuntaqui	Talleres de Confección	125	250	430	-	680
	Tiendas de Venta al Detalle	100	500			500
	Total	225	750	430	-	1,180
Tejidos - Atuntaqui	Productores	60	155	170		325
Lacteos - San Gabriel	Productor-Finca	270	550	850	50	1,450
	Procesador	1			500	500
	Distribuidor Minorista	200	200			200
	Total	471	750	850	550	2,150
Ecoturismo - Nacional	Proveedores de servicios	20	100	400		500
	Total	20	100	400	-	500
GRAN TOTAL		3755	4,740	3,330	1,050	9,520

* Estimado en base a un 25% de los miembros de ASEC

Cuadro 8. Estimación de la Demanda de Financiamiento para Clusters

IBARRA				
Lacteos				
LECHERA CARCHI	70,000			
30 productores (\$ 3.000)		90,000	90,000	
6 distribuidores (vehiculos)		84,000	84,000	
4 transportistas Tufiño (\$ 14.000 por vehiculo)		56,000	56,000	
LECHERA FLORALP				
50 productores (30% a \$ 3.000)		45,000	45,000	
Artesanías de Madera				
Asociación San Antonio de Ibarra				
1000 productores (10% a \$ 4.000)		400,000	400,000	
Proyecto Aromáticas Imbabura				
Proyecto Nuevo con 40 has		760,000		
Grupo Económico Flores de Tumbabiro				
4 proyectos	450,000			
4 Proveedores (a \$ 5.000)		20,000	20,000	
Latinoamericana de Licores				
Capital de Trabajo	20,000			
3 Proveedores (a \$ 5.000)		15,000	15,000	
1 Distribuidor		10,000	10,000	
Total Ibarra	\$ 1,190,000	470,000	720,000	720,000

Cuadro 9: Estimación demanda potencial de Financiamiento de Clusters

DEMANDA DE FINANCIAMIENTO		
Empresa	Lugar	Monto
Calzado de Cuero	Ambato	
ELITE		50,000
ITALIA		30,000
LITARGMODE		180,000
AIDITA		25,000
Confecciones y Marroquinería de Cuero	Ambato	
CUEROTEX		120,000
CUEROLIGHT		20,000
LEATHER CAR		40,000
Paja Toquilla	Cuenca	
SERRANO HAT		100,000
Tejidos	Atuntaqui	
TEJIDOS LORENA		20,000
TEXTIL ANA MARIA		50,000
Confecciones Textil	Atuntaqui	
JIRETEXT		6,000
TEJIDOS GERMANIA		10,000
MEGAMODA		60,000
Lácteos	Cayambe	
AMERICA LAC		30,000
CENTRO DE ACOPIO PULLISA		6,000
TOTAL		747,000

Cuadro 10: Estimación de la Demanda de Financiamiento Clusters

ESMERALDAS				
Palmateca				
100 has de Palma	300,000			
Subcontratistas de jornaleros (2)		20,000	20,000	
BIOFOR				
3 has de Balsa	3,000		3,000	
40 balseros (30%*3000)		36,000	36,000	
HOTEL TIBURON				
Inversiones Certificación	30,000		30,000	
HOTEL PLAYA HERMOSA				
Sistema de Agua Caliente	10,000		10,000	
HOTEL CLUB DEL SOL				
Inversiones Certificación	20,000		20,000	
5 Proveedores		20,000	20,000	
Total Esmeraldas	\$ 439,000	363,030	76,000	139,000

Como se puede apreciar hay una demanda importante identificada muy parcialmente atendida por los dos Bancos al momento, eso reforzaría la estrategia de salir de lugares urbanos saturados o con riesgo de saturación de oferta de financiamiento. La metodología de análisis de Clusters provee una gestión del riesgo muy precisa e interesante, poco aprovechada al momento por los dos Bancos, lo que puede ahorrar costos en la evaluación individual del cliente y sus riesgos, al igual que puede proporcionar unas economías de escala al trabajar en la estructura del Cluster y puede permitirles a ambos Bancos entrar al segmento de pequeña empresa con más agresividad y menor riesgo.

Un número importante de Oficiales de Negocios o de Crédito de ambos Bancos fue capacitado por el Proyecto USAID/Red Productiva, aproximadamente un 30% de ellos ya no trabaja en esos Bancos o trabajan en otras áreas de los mismos, lo que significa que una base importante del personal operativo de ambos Bancos tiene por lo menos una idea bastante formada de la metodología de análisis y la estrategia de mercado de servicios financieros para Clusters, por lo que no les sería difícil retomar su implementación. Ciertamente debido a diversas razones ninguno de los Bancos implementó plenamente la metodología y ambos parcialmente la estrategia de mercado con Clusters, por lo que una definición de los Bancos al respecto y una puesta al día sobre ambos elementos en una capacitación (metodología de análisis y estrategia de mercado), podrían ser centrales para consolidar y ampliar el proceso.

F. Condiciones del Contrato del DCA para expandir Servicios Financieros al Sector Productivo a través de Clusters

CONDICIONES CONTRATO DE GARANTIA CON USAID

- Prestamos Garantizados dentro del Convenio pueden ser prestamos a micro, pequeños y medianos empresarios;
- Concedidos a cadenas productivas (clusters) de agricultura, agroindustria, industria y turismo y ecoturismo;
- Plazo 5 años; Monto máximo \$50,000 por prestatario o unidad de riesgo.
- Interés y condiciones de mercado definidas por el Banco.
- Monto cubierto por la garantía 50% del monto del crédito.
- Distribución Geográfica: 60% fuera del área metropolitana de Quito y Guayaquil.

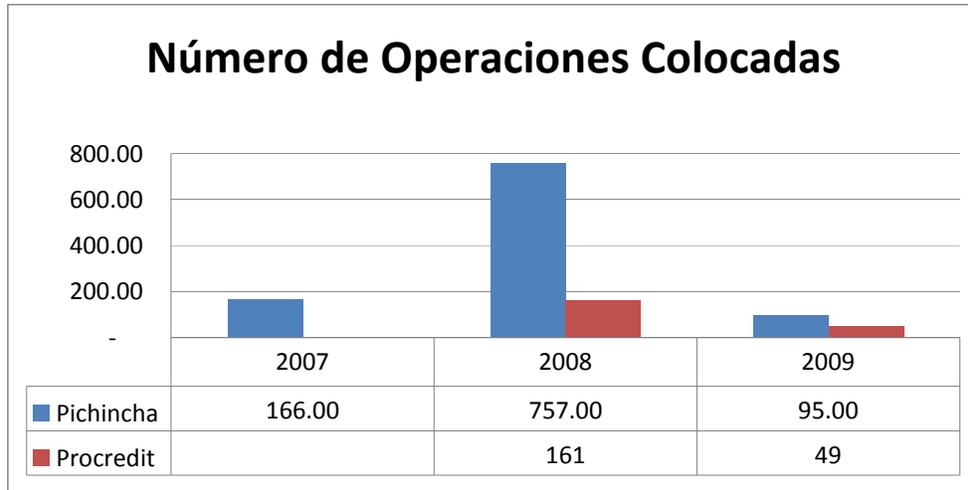
<u>Institución Garantizada</u>	<u>Monto por Institución: Desembolsos Máximo</u>	<u>Suma Garantizada</u>
Banco Pichincha	7,250,000	3,625,000
Banco Procredit	4,000,000	2,000,000
Financiera Finca	2,000,000	1,000,000
TOTAL	13,250,000	6,625,000

SECCION III: Análisis Consolidado de los Resultados del DCA

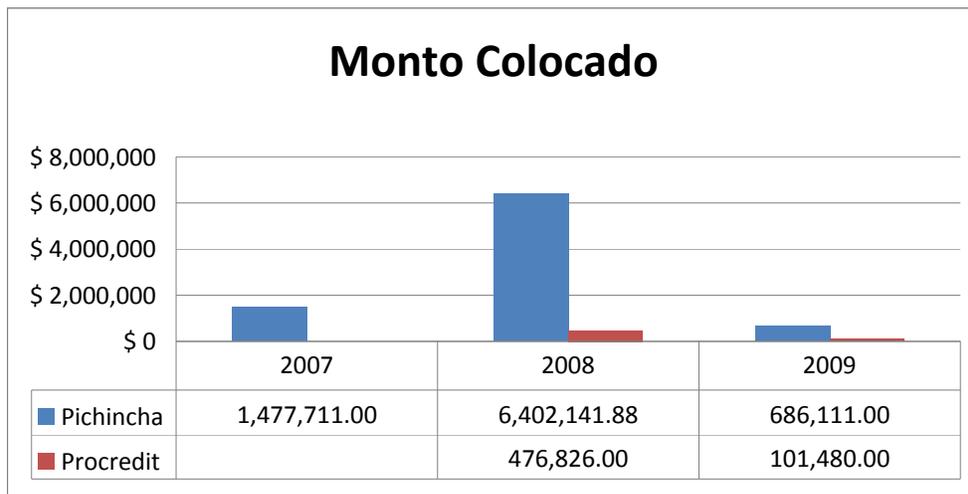
F. Resultados Consolidados Cuantitativos del DCA

G. Consolidado del nivel de logro/cumplimiento de los Resultados Cuantitativos del DCA por:

G.1. Número de Créditos u Operaciones realizadas en la Cartera del DCA:



G.2 Montos Colocados por cada Banco en la Cartera del DCA:



El Monto total desembolsado por ambos Bancos dentro de la Cartera de Créditos del DCA alcanza a los \$ 8, 568,480.22; con un monto promedio de crédito por prestatario de \$. 5,355.06, en un total de 1,228 operaciones o créditos concedidos y donde del total de la Cartera del DCA el 45,6% son mujeres. La mora promedio en el total de la Cartera de Créditos del DCA en las tres gestiones de los dos Bancos tiene un promedio del 10.21%, que es alta, pero esta poco por encima del benchmarking internacional para crédito rural y sólo el 2,36% de la Cartera del DCA está en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Esto muestra una utilización global de la facilidad del DCA en un 57,22%, teniendo sin embargo el Banco del PICHINCHA/CREDIFE una cobertura del 100% sobre su monto inicial e incrementado y el Banco PROCREDIT una cobertura del 14,45 del monto contratado para sí, en la garantía.

Los datos muestran que el Banco del PICHINCHA/CREDIFE a hecho un total de 1,018 operaciones dentro del DCA 2007 al 2009; habiendo desembolsado en ese número de operaciones un monto total de \$ 8, 565,963.88; alcanzando un monto promedio de préstamo de \$. 8,193.78.

En el caso del Banco PROCREDIT, en un total de Operaciones/Créditos de 210 en el mismo periodo adjudicadas al DCA, desembolsando un monto total de \$. 578,306 con un monto promedio por crédito de \$. 2,516.34 y con una participación de mujeres en esa cartera del 38,8%.

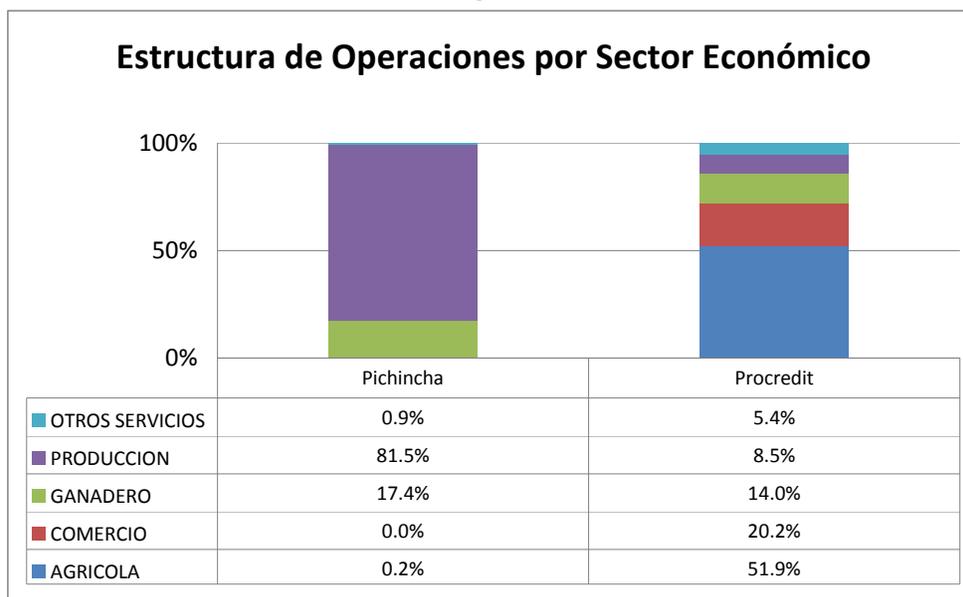
La razón para tan diferenciado comportamiento, es que en el caso del Banco del PICHINCHA/CREDIFE la decisión institucional tomada ha consistido en adjudicar el DCA toda aquella Cartera de Créditos que se generaba y que cumpliera las parámetros y condiciones del DCA.

En el caso del Banco PROCREDIT, ha sido una decisión institucional de colocar en el DCA todas aquellos crédito que al generarse obedecían al criterio de que la garantía del cliente no cubría suficientemente la operación de crédito. Adicionalmente, se restringió su difusión y uso como parte de una estrategia institucional de administración de costos, ocasionada por la disminución de las Tasas de Interés en el segmento microempresarial.

Sobre la condición contractual del DCA referida a que los montos no superen por prestatario o unidad de riesgo el monto de hasta \$. 50,000.- se ha cumplido, es interesante hacer notar que en el caso del Banco PICHINCHA/CREDIFE son 69 préstamos o clientes que han tenido o tienen más de una operación de crédito garantizada en el DCA, pero en ninguno de los casos esas operaciones suman en monto el límite por unidad de riesgo establecido en el contrato. No hay esta variable en el caso del Banco PROCREDIT.

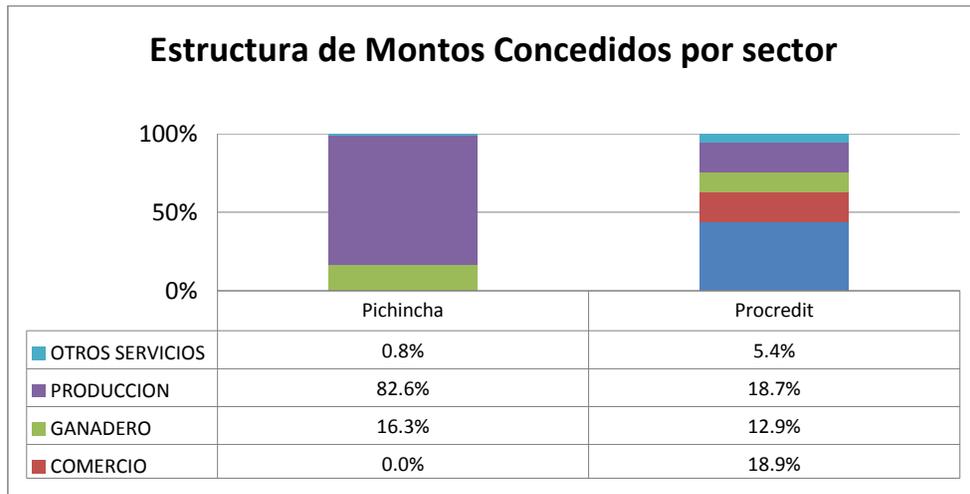
G.3 Por sectores o subsectores económicos:

G.3.1 Estructura en Porcentajes por Sectores o Subsectores Económicos del Número de Operaciones/Créditos otorgados en la Cartera del DCA



El Contrato del DCA estipula que los sectores o subsectores productivos donde pueden ser colocados los créditos garantizados son la agricultura, agroindustria, industria y turismo y ecoturismo; como podemos ver tanto en número de operaciones como en monto ambos Bancos han cumplido con la condición del DCA. Algo relevante a mencionar es que el grueso del número y monto de colocaciones garantizadas con el DCA han ido a contribuir al sector productivo de procesamiento o manufactura unido al agrícola y ganadero, quedando el sector de comercio bastante reducido en la Cartera del DCA, con lo que se puede afirmar que el mismo está cumpliendo un rol en el fomento del sector productivo y a contribuido a que estas dos importantes IFIs de microfinanzas del Ecuador orienten parte de su Cartera de créditos al sector productivo y dentro del mismo incluso al sector rural agropecuario:

G.3.2 Estructura en Porcentajes por Sector Económico de los Montos Otorgados en la Cartera del DCA

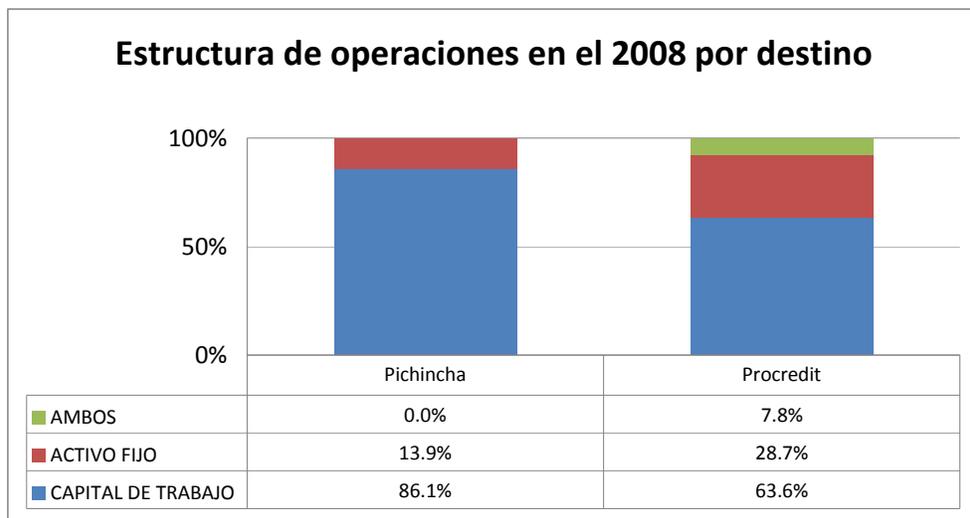


	Estructura de Operaciones colocadas en el 2008 por sector			Estructura de Montos Colocados en el 2008 por sector econ		
	Pichincha	Procredit	TOTAL/PROM	Pichincha	Procredit	TOTAL/PROM
AGRICOLA	0.2%	51.9%	26.1%	0.3%	44.0%	22.2%
COMERCIO	0.0%	20.2%	10.1%	0.0%	18.9%	9.5%
GANADERO	17.4%	14.0%	15.7%	16.3%	12.9%	14.6%
PRODUCCION	81.5%	8.5%	45.0%	82.6%	18.7%	50.7%
OTROS SERVICIOS	0.9%	5.4%	3.2%	0.8%	5.4%	3.1%

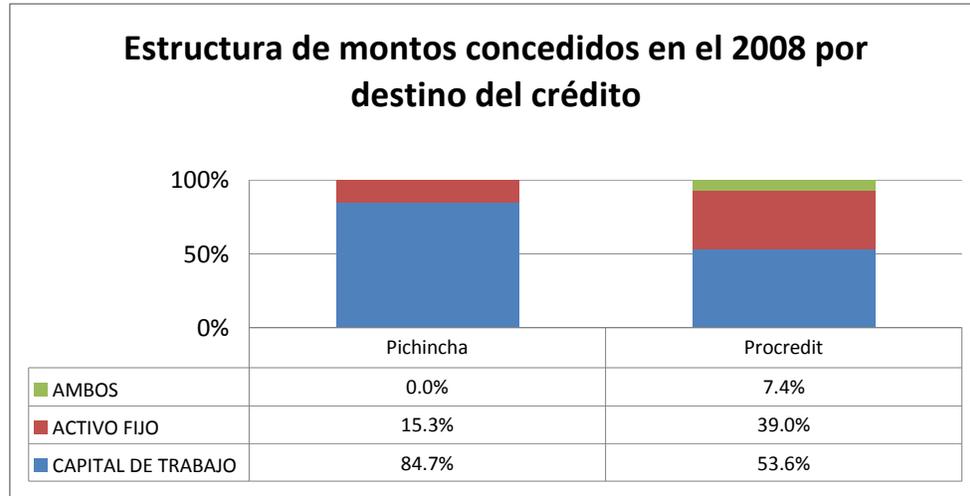
El contrato del DCA estipulaba como uno de los sectores o subsectores objeto de la garantía o del incentivo de la garantía más bien, podría ser el del turismo y del ecoturismo, vale la pena hacer notar que en el sector donde aparecen Otros Servicios, estos están mayoritariamente compuestos por actividades dedicadas al turismo, donde el Banco PROCREDIT parece ser el más activo, eso significa que aproximadamente más del 3,1% de la Cartera del DCA está en servicios de turismo.

G.4 Por destino del crédito:

G.4.1 Destino de los Créditos de la Cartera del DCA por Operaciones



G.4.2 Destino de los Créditos de la Cartera del DCA por Montos

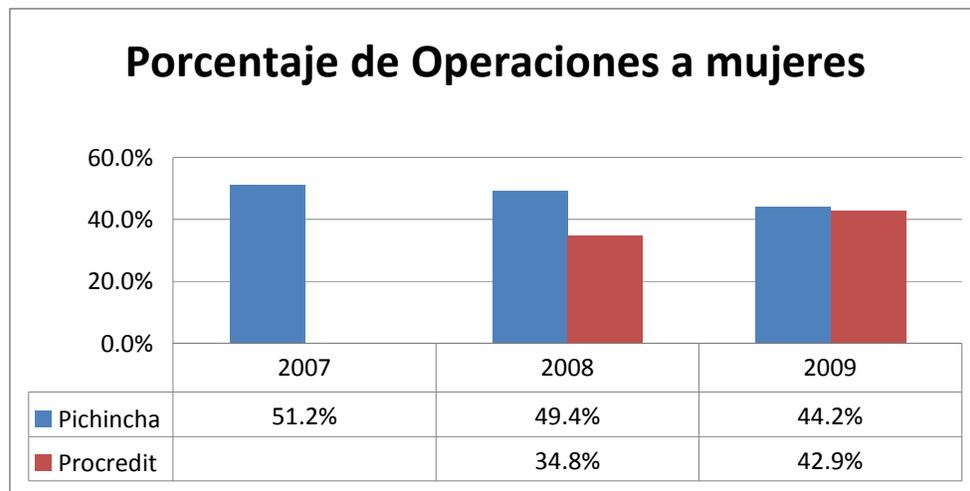


El contrato del DCA no estipula condiciones respecto a si los créditos garantizados deben estar otorgados en ciertos plazos o destinados a la inversión o al capital de operación o trabajo, pero hemos querido mostrar este resultado porque señala la orientación o el enfoque que los dos Bancos han querido dar a estas operaciones de crédito garantizadas. Donde los créditos para inversión alcanzan en promedio en la Cartera del DCA del 27,2% de los montos de crédito otorgados y al 21,3% del número de las operaciones o créditos otorgados tenían como fin, las inversiones. Lo que significa que pese a la incertidumbre del entorno, los dos Bancos han aprovechado la cobertura de la garantía del DCA, para otorgar préstamos para inversiones en activos fijos por lo menos en un 25% de la Cartera del DCA.

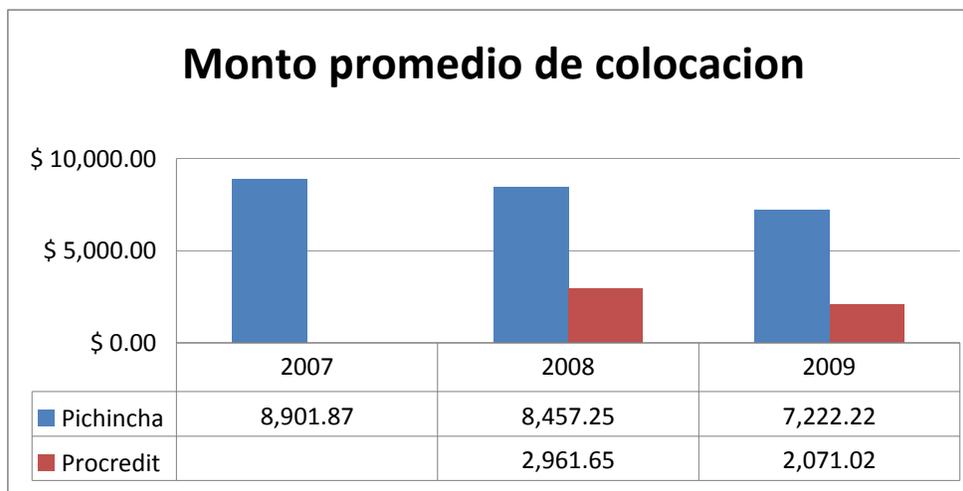
	Estructura de Operaciones colocadas en el 2008 por destino			Estructura de montos colocados en el 2008 por destino		
	Pichincha	Procredit	TOTAL/PROM	Pichincha	Procredit	TOTAL/PROM
CAPITAL DE TRABAJO	86.1%	63.6%	74.8%	84.7%	53.6%	69.1%
ACTIVO FIJO	13.9%	28.7%	21.3%	15.3%	39.0%	27.2%
AMBOS	0.0%	7.8%	3.9%	0.0%	7.4%	3.7%

G.5 Cartera del DCA por composición de género:

Esta variable muestra que en la Cartera del DCA, en promedio el 45,6% de los prestatarios son mujeres mostrando un buen índice de desempeño, cercano a los estándares internacionales de la industria. Tomando en cuenta la tecnología o metodología de crédito que ambos Bancos usan, que es del crédito individual.



G.6 Monto promedio de los créditos de la Cartera del DCA:



En la industria de microfinanzas las economías de alcance de una operación financiera se refieren al nivel de penetración o profundización que de un mercado o segmento logra una institución, uno de los indicadores de importantes de éste desempeño en el del monto promedio de los préstamos

H. Algunos Datos Desagregados de la Cartera del DCA por Banco y por Año

H.1 Datos degradados por Año Banco del Pichincha/CREDIFE

Reporte Mensual/Anual DCA			
2007		TOTAL	%
Numero de Prestamos colocados		166.00	100.0%
Genero	Hombres	81.00	48.8%
	Mujeres	85.00	51.2%
Monto Colocado	Hombres	696,276.00	47.1%
	Mujeres	781,435.00	52.9%
	Total	1,477,711.00	100.0%
Monto promedio		8,901.87	
Saldo Total al 30/09/2009		27,862.55	
Monto en mora al 30/09/2009		5,176.35	
Morosidad en %		18.58%	

Reporte Mensual/Anual DCA Banco:			
2008		TOTAL	%
Numero de Prestamos Colocados		757	100.0%
Genero	Hombres	383	50.6%
	Mujeres	374	49.4%
Monto Colocado	Hombres	3,318,829	51.8%
	Mujeres	3,083,313	48.2%
Monto Total		6,402,142	100.0%
Monto promedio		8,457	
Saldo Total al 30/09/2009		\$ 1,628,750.48	
Monto en mora al 30/09/2009		116,751.06	
Morosidad en %		7.12%	

Reporte Mensual/Anual DCA			
2009		TOTAL	%
Numero de Prestamos Colocados		95	100.0%
Genero	Hombres	53	55.8%
	Mujeres	42	44.2%
Monto Colocados	Hombres	392,150	57.2%
	Mujeres	293,961	42.8%
Monto Total		686,111	100.0%
Monto promedio		7,222	
Saldo Total al 30/09/2009		488,010	
Monto en mora al 30/09/2009		7,795	
Morosidad en %		1.6%	

La Cartera de crédito del DCA colocada por el Banco del PPICHINCHA/CREDIFE tiene una morosidad promedio al 30/09/09 del 9,1%, lo que para una cartera enteramente rural, estaría dentro de los márgenes del indicador de hasta el 10%, una revisión superficial mostraba que varios de esos créditos morosos superaban ya los 60 días.

H.1 Datos degradados por Año Banco del PROCREDIT

Reporte Mensual/Anual DCA			
2008		TOTAL	%
Numero de Prestamos		161	100.0%
Genero	Hombres	105	65.2%
	Mujeres	56	34.8%
Monto	Hombres	310,070.00	65.0%
	Mujeres	166,756.00	35.0%
Monto Total		476,826.00	100.0%
Monto promedio		\$ 2,961.65	
Saldo Total al 30/09/2009		\$ 215,927.22	
Monto en mora al 30/09/2009		24,439.62	
Morosidad en %		11.32%	

Reporte Mensual/Anual DCA			
2009		TOTAL	%
Numero de Prestamos		49	100.0%
Genero	Hombres	28	57.1%
	Mujeres	21	42.9%
Monto	Hombres	65,400.00	64.4%
	Mujeres	36,080.00	35.6%
Monto Total		101,480.00	100.0%
Monto promedio		\$ 2,071.02	
Saldo Total al 30/09/2009		\$ 80,395.66	
Monto en mora al 30/09/2009			
Morosidad en %		0.00%	

La Cartera otorgada por el Banco PROCREDIT y con cobertura de garantía del DCA, mostraba en el año 2008 una morosidad del 11,32%, no así la colocada en el 2009 y se desapareció en el 2009.

I. Conclusiones y Recomendaciones de los Resultados Cuantitativos

El nivel de uso al presente del DCA por parte de los Bancos en promedio ha superado el 57%, pero con una gran diferencia entre ambos Bancos. El Banco del PICHINCHA ha utilizado toda la disponibilidad de su parte de la garantía en cambio el Banco PROCREDIT ha utilizado aproximadamente un 15% de la facilidad de la garantía.

Si bien el contexto no ha ayudado a los dos Bancos, en la decisión gerencial de enfocarse en la metodología y estrategia de los Clusters si se ha conseguido con los resultados cuantitativos de colocar un volumen de cartera en el DCA, pese a la presión del costo y la inestabilidad del mercado.

Sin embargo los dos Bancos deben tomar la decisión de si la metodología y la estrategia de financiamiento a Clusters será el instrumento de expansión de servicios financieros que utilicen, el consultor no ve riesgos de que no sean utilizados por los socios del DCA, los montos comprometidos en ésta operación, aunque deberán ser reasignados en función de la voluntad y capacidad de uso de los mismos. En ese sentido fueron consultados ambos Bancos,

Recomendación 1: Reasignar al Banco PICHINCHA/CREDIFE el monto de \$. 2'000, 000,00.- remanentes de la no utilización de esos recursos por la Financiera FINCA y los otros \$. 2'000, 000,00.- de la decisión del Banco PROCREDIT de utilizar únicamente un 50% del monto del crédito sujeto de la garantía con el DCA en éste próximo año. Por lo que el Banco PICHINCHA/CREDIFE quedará para esta ultima etapa del DCA, con un monto adicional disponible de otros \$. 4'000, 000,00 y por lo tanto \$. 2'000, 000,00 garantizados. El Banco PROCREDIT deberá contar para esta última fase del DCA con un monto total de cartera garantizado de \$. 2'000, 000,00.-, quedando el cuadro de esta manera:

Institución Garantizada	Monto por Institución:	
	Desembolsos Máximo	Suma Garantizada
Banco Pichincha	11,250,000	5,625,000
Banco Procredit	2,000,000	1,000,000
TOTAL	13,250,000	6,625,000

Los dos Bancos participantes del DCA señalan que han definido sus estrategias mercado, pero ambos deben reevaluar permanentemente las condiciones del mercado, las que muy probablemente continuaran agudizándose en temas como:

- La presión por la baja de las tasas de interés y de tarifas, que se reflejarán en mayor presión por disminuir costos;
- La incertidumbre que puede surgir porque el tercer más importante jugador del mercado de microfinanzas se venda y ello ocasione que otros actores del

- mercado se fortalezcan o entren otros actores locales o internacionales con menor experiencia,
- c) Que se impulse más decididamente por el Gobierno desde la banca pública y eventualmente algunos entes privados y cooperativos, una política de microcrédito subvencionado ante la retirada por lo menos parcial o temporal de los principales actores del mercado del segmento de microcrédito.
 - d) El riesgo que la mayoría de actores por razones de rentabilidad y costos emigren al segmento de pequeñas empresas para su estrategia de expansión y lo hagan en las mismas zonas urbanas donde ya hay por lo menos un 30% de contaminación de clientes.

Recomendación 2: Para las conclusiones arriba expuestas se sugiere:

- a) La administración del costo puede aun ser mejorada por parte de las entidades, la metodología de costeo desarrollada por USAID/SALTO puede ser muy útil en este momento al igual que la metodología y estrategia de servicios financieros para Clusters, ésta última tiene la ventaja, siendo plenamente implementada, de disminuir los costos de calificación del cliente y una consiguiente administración del riesgo que abarata el riesgo de la cartera. Amas entidades todavía son costosas en los represtamos.
- b) Se debe intentar negociar en el menor tiempo posible, la compra de la cartera del tercer banco del mercado de microfinanzas del país, no necesariamente la compra o fusión con el banco sino la compra de su principal activo, descuartizarlo, con una buena evaluación y calificación de esa cartera que es el principal origen de su crisis, caso contrario existe el peligro de que un actor político local o extranjero lo utilice para entrar en el mercado de microfinanzas y como parte de una estrategia del Gobierno, impulsar al productivo micro y pequeño, dado el abandono que hay del segmento del microcrédito por parte de las entidades de microfinanzas por razones de costo y rentabilidad de ese segmento.
- c) Que esta vez sea ejecutada y no sólo anunciada una política de fomento de la producción dirigida y ejecutada por el Gobierno y sus entidades financieras.
- d) Implementar una estrategia de expansión de mercado hacia zonas y segmentos desatendidos estos serán muy probablemente más rurales, lo que puede significar mayores costos de operación, pero si se lo hace con la metodología y estrategia de Clusters, los costos y riesgos pueden ser claramente menores y con mayores posibilidades de éxito.

La capacitación recibida por los Oficiales de Negocio de ambos Bancos, ha dejado una masa crítica relativamente capacitada, con inquietud de implementar la metodología y la estrategia con clusters y confundida por el silencio o indefinición de los ejecutivos del Banco sobre el tema.

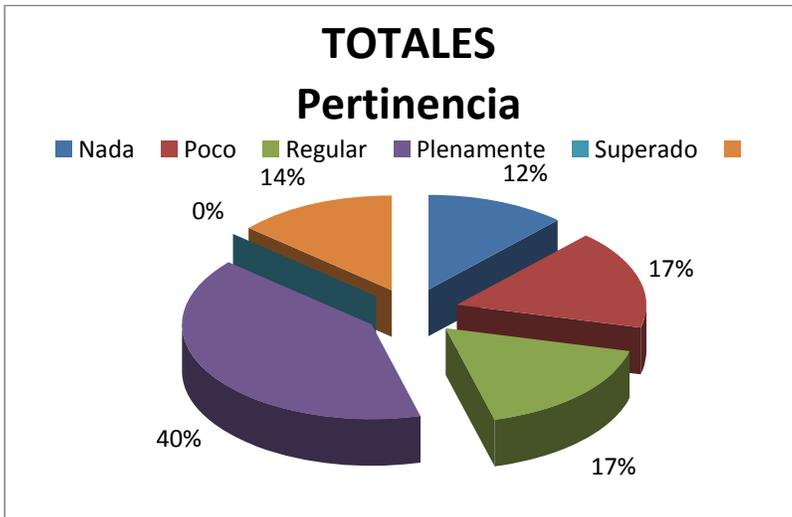
Ambos Bancos han asegurado nuevamente su interés y decisión de implementar la metodología y la estrategia de mercado de servicios financieros para Cluster, nada asegura que vuelva a ocurrir lo del pasado inmediato que genero una implementación débil de la metodología y estrategia.

Recomendación 3: USAID y el Proyecto Red Productiva deben invertir en convertir en Manual el diseño conceptual que se genero con la Metodología y Estrategia para expandir servicios financieros para Clusters y una vez editado el Manual, llevar a cabo un refrescamiento de capacitación a los Oficiales de Negocio de los dos Bancos, que servirían de replicadores o capacitadores, y a otro personal pero que sean de segmentos de pequeña y mediana empresa. Igualmente debería USAID/Red Productiva generar un Taller de un día con la

Asociación de Bancos, la RFR y las Cooperativas y presentar el Manual con la metodología y la estrategia como un bien público generado por USAID y su proyecto.

J. Consolidado de las Percepciones del DCA:

I.1 Percepción de los Oficiales de Negocio de los Bancos Ejecutores del DCA



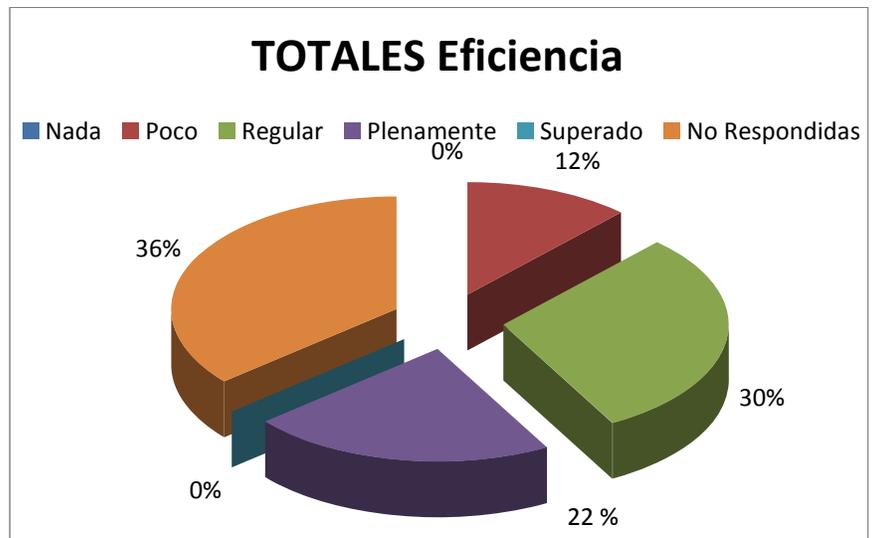
Las percepciones no reflejan realidades sino una comprensión/sentida de una realidad. Su importancia radica que las percepciones definen actitudes ante esas realidades y las actitudes determinan conductas, por eso son importantes las percepciones en los mercados y cuando se hacen evaluaciones de instrumentos, como en este caso del DCA, intentamos conocer/entender para poder influir en las actitudes y conductas de los agentes en el mercado.

“...es un mecanismo para referir clientes...”
Oficial de Crédito de PROCREDIT.

En la consulta a los Oficiales de Negocio de los Bancos, nos hemos concentrado en tratar de averiguar sus percepciones, actitudes y conductas respecto a tres elementos del Programa DCA desarrollado con ellos:

1. El instrumento de garantía mismo.
2. La metodología de análisis de Clusters.
- 3.- La estrategia de mercado de servicios financieros para Clusters.

Sobre esos tres elementos en una encuesta estructurada, les hemos preguntado sobre:



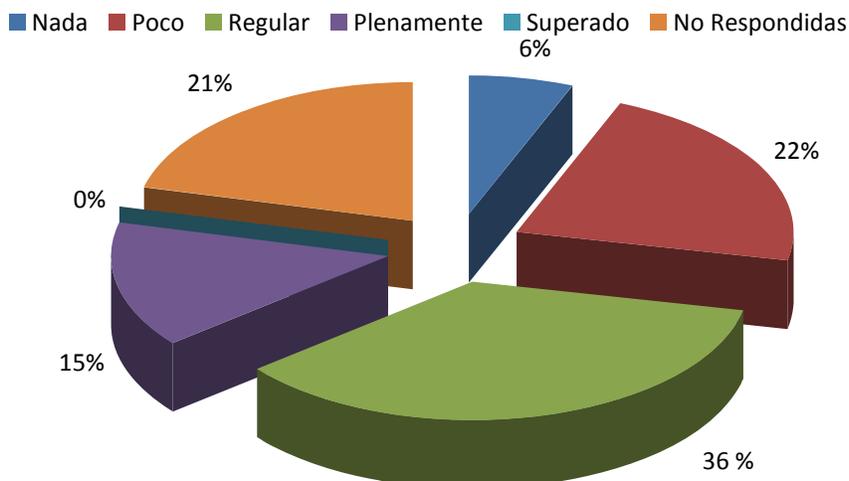
La Pertinencia, se les consultó si el instrumento de la garantía que es el DCA, lo percibe como útil, beneficioso se adecua a la demanda del Banco y de sus clientes, la respuesta ha sido que un 52% de ellos consideran que claramente que si, un distante 17% consideran que medianamente útil o pertinente y otro 17% que poco.

“...nos hemos capacitado en algo que nos puede beneficiar más y no lo hemos aprovechado...”
Oficial de Crédito de PROCREDIT.

“...nos permitiría atender el segmento PYME pero de una manera integral...”
Oficial de Crédito de CREDIFF.

La Eficiencia, se consultó si la garantía, la metodología y la estrategia les permitió mayor calidad en tiempo, comprensión de la actividad, adecuación de la oferta en su atención al cliente, las repuestas indican en un 36% que no respondieron la razón para ello es que los Bancos no han aplicado sistemáticamente estos instrumentos, la segunda respuesta con el 30% es regular por la misma razón no se implementaron de manera sistemática los instrumentos y el 22% dice que plenamente, porque en su comprensión el uso como referencia de clientes en la metodología y estrategia, es los más importante.

TOTALES Eficacia

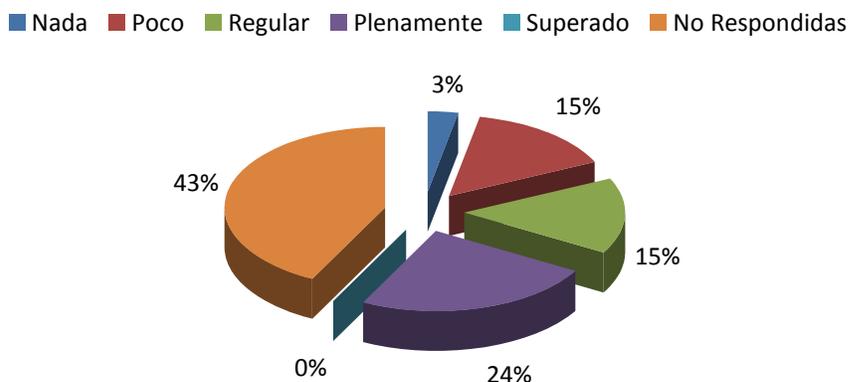


La Eficacia, tiene que ver con que si la garantía, la metodología y la estrategia le han permitido atender mejor la demanda de sus clientes, en oportunidad, condiciones, precios,; las respuestas muestran una percepción baja, que sumada lo regular (36%), lo poco (22%) y los que no han respondido (21%) se supera los dos tercios de insatisfacción, ello tiene que ver con que ninguno de los tres instrumentos se implementaron en los Bancos de manera sistemática

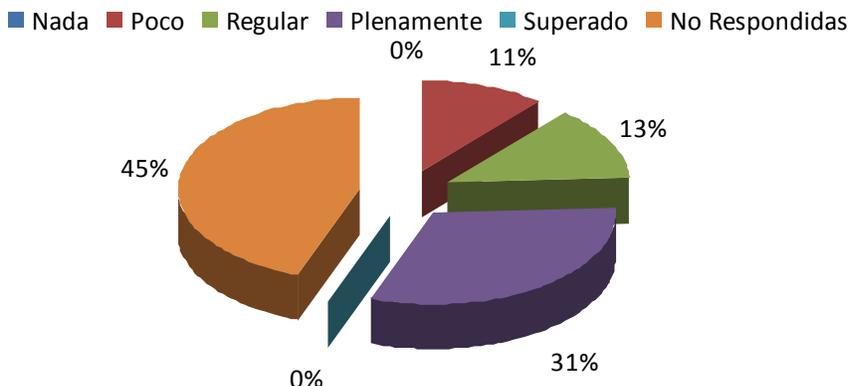
Resultados/Productos:

Con esto se preguntó si con los tres instrumentos se pudo consolidar y proyectar su Agencia local, si esos instrumentos permitieron un mayor grado de descentralización de las decisiones del Banco, etc.: Más del 73% no responde (43%) o considera que poco (15%) o regular otro (15%).

TOTALES Resultados/Productos



TOTALES Sostenibilidad



Sostenibilidad: Se les preguntó si los tres instrumentos, garantía, metodología y estrategia estaban consolidados o perdurarían en la Banco: Más del 69% tiene una percepción negativa, no responde (43%); o considera que poco probable (11%) o medianamente un (13%).

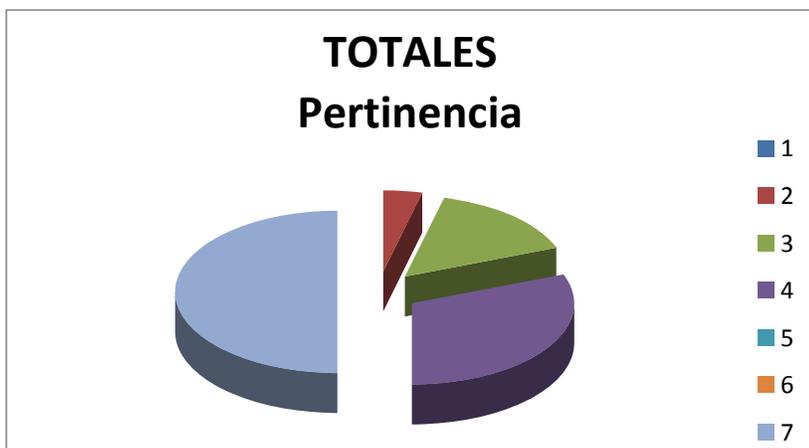
“...siempre se pueden mejorar los procedimientos administrativos...”
Oficial de Crédito de PROCREDIT.

“...la mayor competencia de nosotros mismos es el propio Banco...no logramos trabajar conjuntamente...” Oficial de Crédito de CREDIFE

I.2 Percepciones de los Clientes finales de los Bancos y del DCA

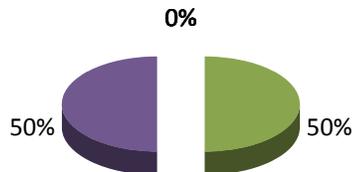
La percepción de los Clientes finales de los Bancos y por lo tanto del DCA, se han recogido bajo los mismos criterios pero referidos únicamente al servicio que reciben de sus respectivos dos Bancos. Los clientes de los Bancos que tienen garantizados sus créditos en el DCA, no conocen ni saben nada respecto a la garantía, ni la metodología ni la estrategia. Por lo tanto los resultados siguientes se refieren o pueden ser interpretados como resultados de satisfacción del cliente con el servicio que reciben de ambos Bancos.

La Pertinencia, se les consultó si el servicio o atención que recibe del Banco, lo percibe como adecuado a su demanda, en condiciones, requisitos, montos, plazo, frecuencia de pago, calidad de atención al cliente en sitio y agencia, etc. las respuestas ha sido contundentes, mas de dos tercios de los clientes entrevistados perciben positivamente el servicio de su Banco, en un 50% consideran que claramente supera sus expectativas, en más de un 25% consideran que sus expectativas están plenamente satisfechas y en un 17% regularmente.



TOTALES Eficiencia

■ Nada ■ Poco ■ Regular ■ Plenamente ■ superado ■ No Respondidas

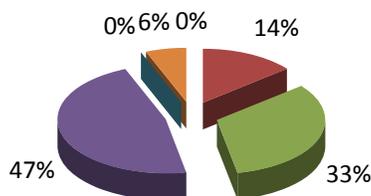


Eficiencia: Si los Bancos les prestan un servicio con mayor calidad, en tiempo, costo, condiciones como frecuencia de pago, plazos, monto, garantías, requisitos, comprensión de la actividad, adecuación de la oferta; las repuestas muestran a una clientela de los Bancos participantes del DCA, claramente medianamente satisfechos, pues las respuestas están en 50% repartidas por igual entre plenamente y regularmente.

Eficacia: Califica la percepción del cliente sobre la oportunidad del servicio, la calidad del ser vicios de los Oficiales de Negocio y en las Agencias locales, las condiciones del servicio, etc. : Entre plena y regularmente han respondido los Clientes de los Bancos en un 80%, pero hay un 14% que se muestra poco satisfecho.

TOTALES Eficacia

■ Nada ■ Poco ■ Regular ■ Plenamente ■ superado ■ No Respondidas



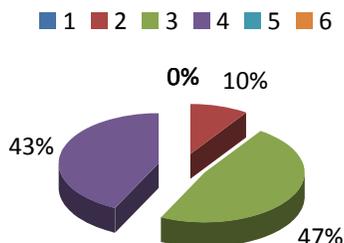
“...siempre están pendientes de uno, son serviciales...”

Cliente de CREDIFE.

“...sacar un nuevo préstamo están complicado como sacar el primero...” Cliente de CREDIFE

“...el trato del personal es muy bueno, es como venir a mi casa...” Cliente de PROCREDIT

TOTALES Resultados/Productos

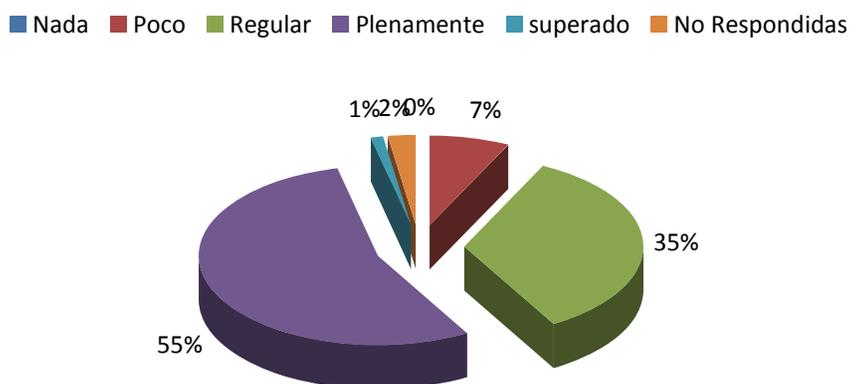


Resultados/Productos: Con esto se preguntó a los Clientes de los Bancos si el financiamiento que recibieron contribuyó a su estrategia de negocios o empresarial, si lleno sus expectativas, si se adecuaba a sus necesidades en tiempo, monto, etc.: Más del 90% calificaron positivamente, 43% plenamente satisfechos y un 47% regularmente satisfechos, y un marginal (10%) que se siente poco satisfecho.

Sostenibilidad: Esta referido a el nivel de fidelización, recomendación y satisfacción general de los servicios recibidos por los Bancos, el resultado muestra a un 55% de clientes plenamente satisfechos, a un 35% medianamente satisfechos y un 7% poco satisfechos.

“...te dan otro monto del que pediste y toca ir a buscar la diferencia a otra parte,,” Cliente de CREDIFE

TOTALES Sostenibilidad



K. Recomendaciones sobre las Percepciones

K.1 Sobre las Percepciones de los Oficiales de Negocio de los Bancos

Recomendación 5.- No lograron entender porque el esfuerzo de capacitarse en algo, que les pareció muy útil y beneficioso, no se implementó en el Banco. Para no elevar le nivel de frustración se debe definir clara y contundentemente la si la estrategia de expansión de servicios financieros será la de Clusters.

Recomendación 6.- La segmentación en los procesos de mercadeo son claves para el éxito, pero la segmentación ha sido manejado en el sector financiero y concretamente en la Banca, como fragmentación de los nichos de mercado y por lo tanto de la oferta, con esa lógica no es posible lograr eficiencia en los costos ni integralidad en el servicio y por lo tanto no es posible trabajar con Clusters.

K.1 Sobre las Percepciones de los Clientes de los Bancos

Recomendación 7.- Se debe reconocer y valorar el alto grado de satisfacción de los clientes con el servicio de los Bancos participantes del DCA. Los niveles de insatisfacción menores se dan normalmente en tres ámbitos: los montos que no cubren la demanda del cliente, las metodologías rígidas que imponen frecuencia de pagos que no se apiadan del flujo de caja y su calendario y del proceso de re-prestamos que son tan complicados como solicitar nuevos.

Recomendación 8.- La presión de la oferta en mercados con niveles de saturación mejora la calidad de la oferta por la competencia, pero afecta la calidad de la Cartera e introduce incentivos perversos por malas practicas. Los Bancos deben cuidar su imagen institucional con ofertas serias, de mediano y largo alcance, no oportunistas; pero también deben revisar la excesiva rigidez de sus metodologías y procedimientos dando niveles de flexibilidad de decisión sobre condiciones y requisitos a los operadores locales que responsablemente sabrán administrarlas.

L. Recomendaciones Específicas

L.1 Recomendaciones Banco del Pichincha/CREDIFE

Recomendación 9.- Transferir a un equipo mayor del Banco que incluya ciertos niveles ejecutivos del Banco, la metodología de análisis de Clusters, el diseño de la Estrategia y descentralizar la decisión de asignación de la garantía localmente. Para volver más eficiente la oferta universal del Banco, clave para la estrategia con Clusters, el Banco debe definir un liderazgo claro en la segmentación y evitar la fragmentación de su mercado. Debe definir urgentemente el mecanismo institucional de coordinación entre Micro, PES e incluso Corporativo.

Recomendación 10.- En el entorno de la necesidad de eficientar los costos, las economías de escala que permite la estrategia de mercado basada en Clusters, la Incorporación de la dimensión nueva de la gestión del riesgo enfocada en Clusters es una respuesta adecuada a ese entorno.

Recomendación 11.- Pese al tiempo transcurrido no se han definido el o los criterios para la asignación de créditos al DCA, se lo ha hecho con parámetros del contrato y no de riesgo, que es el criterio de un fondo de garantía parcial.

Recomendación 12.- Se debe resolver los problemas todavía presentes de que el análisis de riesgo del prestatario y de su actividad se vuelva inútil porque al final lo que decide la otorgación del crédito es la garantía hipotecaria, sobre todo ahora que lo central estará en el segmento de PES. Se debe superar la comprensión a veces rígida de frecuencia y modalidad de amortizaciones por la Inadecuación de los plazos y frecuencias al flujo de caja del cliente.

L.2 Recomendaciones Banco PROCREDIT

Recomendación 13.- El conocimiento y técnicas de análisis de crédito y riesgo de PYMES y Microempresarios que tiene el Banco podría ser mejor utilizado con la metodología y estrategia de Clusters.

Recomendación 14.- Existe demanda potencial que no ha sido retomada ni aprovechada suficientemente y que es aplicable al DCA con los criterios que ha definido el Banco.

Recomendación 15.- El ingreso tímido al sector rural debe convertirse en algo más sistemático aprovechando la ventaja clara de la flexibilidad y adecuación de la oferta que tiene el Banco. Desventaja del pasado que era el precio es cada vez menos percibida. Sin embargo debe pensar muy bien la posible decisión de transferir al cliente el costo de la garantía, porque ello podrían implicar el informar al mismo que su crédito tiene una garantía de un Gobierno del exterior y ello podría afectar la moral de pago.

ANEXOS

A. Términos de Referencia de la Evaluación

Scope of Work Finance Specialist

Arno Loewenthal

A. Background

The Productive Network Project forms a central part of USAID's strategy to tackle the root obstacles to trade and investment-led growth in Ecuador while seeking to identify, nurture, and promote progressive leadership across a wide spectrum of key stakeholders, including regional private sector leaders, civil society organizations, rural producers, and academic institutions. These efforts will reorient policy dialogues, prevailing assumptions about the costs and benefits of growth, and understandings about how diverse interests can work collaboratively, and will create added support and impetus for reform. The centerpiece of the project will be to form and institutionalize a private sector and civil society council (Council) that has national level representation from small, medium and large enterprises that will conceptualize, prioritize, and advocate on behalf of society-wide economic interests. In parallel, the Program and the Council will support discreet productive activities.

The ambitious agenda of the Productive Network Project will be pursued through four interrelated components.

1. **Component I – Council Formation:** This component will support the creation and strengthening of a private sector-civil society Council that will be a long-term catalyst for economic growth. The formation of this Council is the principal mechanism through which the Productive Network Project will achieve its long-term objectives—it will advocate for policy reform in a few targeted areas and provide national perspective for productive sector activities.
2. **Component II – Policy Reform:** This component will focus on assisting at least three private sector groups to implement international standards and other market entry requirements to enter new markets and expand existing ones. The Productive Network project will also collaborate with those government agencies that share our vision and help them advance policy reforms.
3. **Component III – Support for the Productive Sector:** Ultimately new jobs and economic growth are not the result of government action but rather private sector initiative. This component will support productive sector groups, with an interest and ability to participate in competitive markets, to improve their competitiveness and their market access. The demonstration effect of the component's results will show how open economic policies benefit the country as a whole and build positive pressure toward reform. By working with anchor firms and micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) with strong potential for growth, Productive Network Project will more quickly generate jobs and increase family incomes, which in turn directly contribute to poverty reduction.
4. **Component IV – Communications:** This component will help coalesce networks of individuals and groups in support of specific reforms and disseminate cost-benefit information to regional and national audiences on Productive Network Project activities. Communications will be a tool of both the Productive Network Project and the Council to generate interest and support for our respective activities.

Background on the Development Credit Authority (DCA) Activity):

On May 9, 2007, USAID signed a Development Credit Authority (DCA) Guarantee Agreement with Banco Pichincha and ProCredit Bank (Guaranteed Parties) to diminish the risk and support the ability of three banks to finance loans for small producers and eco-tourism operators that improve value chain

efficiencies and promote backward and forward linkages. The Productive Network Project provided technical assistance and training to the credit officers from Banco Pichincha and ProCredit Bank on value chain linkages and the development of factoring and leasing products as new financial options for their clients.

Priority firms and sectors to be guaranteed under this DCA include micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in the agricultural, agro-industry, industrial, and eco-tourism value chain sectors. Under the Agreement, at least sixty percent (60%) of the aggregate principal amount of the qualifying loans must be made to qualifying borrowers located outside of the cities of Quito and Guayaquil unless otherwise agreed by USAID.

The maximum cumulative loan portfolio that may be included in this Guarantee Agreement is \$13,250,000. USAID may guarantee up to 50% of this loan with a maximum contingent liability of \$6,625,000, as shown in the chart below.

Bank	Total Loan Portfolio	50% USAID Guarantee
Banco Pichincha	\$7,250,000	\$3,625,000
ProCredit Bank	\$4,000,000	\$2,000,000
Reserve Amount	\$2,000,000	\$1,000,000
Total	\$13,250,000	\$6,625,000

B. Objectives:

General Objective:

The purpose of this rapid assessment is to determine if the DCA instrument allowed the Guaranteed Parties to reach underserved micro, small and medium businesses in value chains that lack adequate access to financial services and mostly operate outside of Quito and Guayaquil in the agricultural, agro-industry, industrial and eco-tourism sectors.

Specific Objectives:

1. Conduct a rapid assessment of the Guaranteed Parties to determine if the clients under the DCA, meet the qualifying criteria for loans as defined in attachment 1 (Guarantee Term Sheet). In the Agreement, Qualifying borrower is defined as: Micro-, small- and medium-sized enterprise (MSME) or producers in the agricultural, agro-industry and industrial sectors, and in eco-tourism value chains. At least sixty percent (60%) of the aggregate principal amount of the Qualifying Loans covered under this Agreement made by each Guaranteed Party must be made to Qualifying Borrowers located outside of the cities of Quito and Guayaquil unless otherwise agreed by USAID. In this Agreement, Qualifying Project is defined as: Investments designed to encourage the growth of Qualified Borrowers that will increase productivity and identify new markets by improving value chain efficiencies and promoting backward and forward linkages.
2. Recommend reprogramming of the \$2,000,000 reserve amount that was originally assigned to FINCA, a third Guaranteed Party.

C. Specific Tasks

C.1. The Contractor is requested to answer the following question:

- How did the DCA guarantees fit into the Banco Pichincha and Banco ProCredit business strategy?
- Was the DCA a useful instrument to expand the existing clientele of the bank and identify new markets?
- Was the training provided by Productive Network a useful instrument to expand the existing clientele of the bank and identify new markets? What was the impact of the Productive Network training on the methodology used by the Guaranteed Parties to identify clients? What was the impact of the training on the client base of the Guaranteed Parties?
- Did the Guaranteed Parties use the DCA instrument to improve access to credit for the target sectors as defined in the Agreement? To what extent did the DCA guarantee increase access to credit for businesses working under the cluster or value chain approach? Did access to loans, or loan terms, improve for the target sector? If so, how?
- Did the credit officers use any different methodology to identify businesses working under cluster arrangements?
- Did the banks need to adjust their internal policies to implement the DCA Agreement? If so, how?
- How did the banks implement their loan guarantee programs (e.g. communication with branches, value chain client identification, training of field staff, etc?).
- Has the internal financial policy environment affected the DCA program? If so, how?
- Has the international financial crisis affected the implementation of the DCA program by the Guaranteed Parties If so, how?
- What next steps should the banks take to consolidate the cluster or value chain methodology, assuming it had a positive impact. Explain?
- Based on the findings of the consultancy and the data presented in Deliverable 3 below, the Contractor will recommend the reprogramming of the guarantee that was originally assigned to FINCA.

D. Deliverables

1. Agenda for time in country to conduct the assessment.
2. Meetings with Banco Pichincha and Banco ProCredit to discuss findings and recommendations.
3. Final Rapid Report assessment of the guarantee program, to included detailed findings and recommendations. Since the report will be shared with the Guaranteed Parties, the report may be in Spanish and submitted electronically to USAID. The report should also include the following tables:
 - Number and amount of guarantee loans disbursed (by gender if available) by bank.

- A chart with the distribution of loans by size and gender.
- A chart with the distribution of loans by geographical area.
- A chart with the distribution of loans by economic activity (or cluster activity).
- A chart with the distribution of loans by length of loan.

E. Level of Effort, Location and Timeline

This consultancy will consist of 19 days in Ecuador starting on approximately September 27, 2009. The LOE includes preparation time, international and local travel, and report writing. Six day work weeks are authorized.

F. Supervision

The specialist will be supervised directly by Santiago Sedaca in coordination with Mr. Bernai Velarde and Mrs. Karina Duran in USAID/Ecuador.

G. Estimated Basic Costs

Item	Quantity	Total
LOE	19 days * \$400	\$7,600
Travel Costs		
International air		\$1,200
Lodging	\$110*22 nights	\$2,420
Per Diem	\$104*23 days	\$2,392
Local Air Ticket	\$120 Cuenca	\$120
Domestic Travel	\$250 Ibarra, Ambato, Esmeraldas or Quevedo	\$250
Airport Tax	\$41	\$41
Miscellaneous	\$200	\$200
Total		\$14,223



Evaluación de Resultados y Percepciones del DCA para Clusters: Banco Pichincha/CREDIFE y Banco PROCREDIT

RED PRODUCTIVA

Arno Loewenthal
Consultor Internacional

Octubre, 2009

Esta presentación 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.



Scope of work

Objetivo General:

Evaluación rápida para determinar si el instrumento DCA ha permitido llegar a mercados de MIPYMES en Clusters con menor acceso a servicios financieros y que operan fuera de Quito y Guayaquil en sectores agrícola, industria, manufactura, servicios y eco-turismo.

Objetivos específicos:

1. Determinar si los clientes del DCA, cumplen los criterios de calificación.
2. Recomendar una reprogramación de la cantidad de reserva 2.000.000 dólares que fue originalmente asignado a FINCA.

CONDICIONES CONVENIO DE GARANTIA CON USAID

- Prestamos Garantizados dentro del Convenio pueden ser prestamos a micro, pequeños y medianos empresarios;
- Concedidos a cadenas productivas (clusters) de agricultura, agroindustria, industria y turismo y eco-turismo;
- Plazo 5 años; Monto máximo \$50,000 por prestatario.
- Interés y condiciones de mercado definidas por el Banco.
- Monto cubierto por la garantía 50% del monto del crédito.
- Distribución Geográfica: 60% fuera del área metropolitana de Quito y Guayaquil.
- Plazo para colocar prestamos bajo la garantía es hasta el ultimo día de contrato, pero el plazo del crédito de dicho préstamo no puede ser mayor a 180 días, para recibir cobertura.

Monto por Institución:

<u>Institución Garantizada</u>	<u>Desembolsos Máximo</u>	<u>Suma Garantizada</u>
Banco Pichincha	6,000.000	3,000.000
Banco ProCredit	4,000,000	2,000,000
Financiera Finca	2,000,000	1,000,000
Desembolso Reservados	1,250,000	625,000

Contexto Macroeconómico

INDICADORES CLAVES	2006	2007	2008	2009*
Crecimiento del PIB (%)	3.89%	2.49%	5.32%	1.00%
Exportaciones FOB (millones USD\$)	12,658	13,319		1,140
Importaciones CIF (millones USD\$)	12,048	13,290		1045
Inflación anual (%)	7,2%	4.7%		-4,10%
Reservas Internacionales (millones USD\$)	2,023	3,563		4,579
Tasa de Desempleo (%)			8%	8.3%
Remesas de Migrantes (millones de US\$)				4,995



Sector Financiero y Microfinanciero

**Cuadro 6: VOLUMEN DE CRÉDITO POR LINEA DE CREDITO
TODO EL SISTEMA FINANCIERO DEL ECUADOR
AL 30/06/2009 EN MILLONES DE DÓLARES**

Años	Comercial	Consumo	Microcrédito	Vivienda	Total general
JUNIO 2007	316,830	698,534	257,143	13,476	1,285,983
JUNIO 2008	303,204	542,064	462,555	2,139	1,319,962
JUNIO 2009	283,092	468,030	351,383	7,611	1,110,116

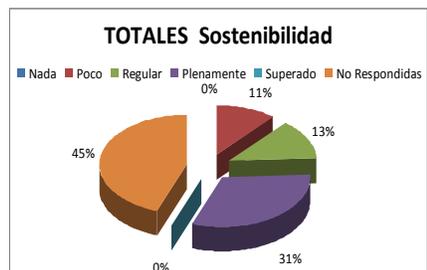
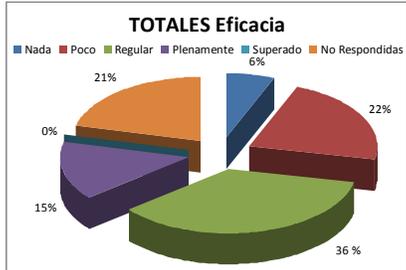
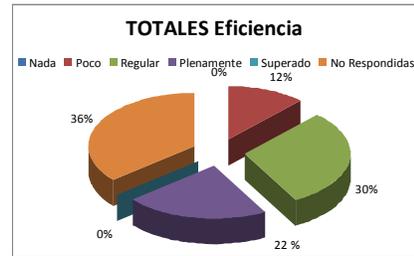
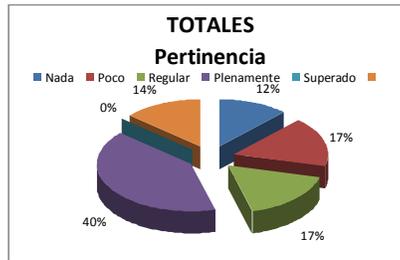
Elaboración propia con Datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

- Presión a Ti y Tarifas >costos > mantener rentabilidad (-15%) > utilidades (-5%).
- Incertidumbre el tercer banco de microfinanzas a la venta.
- Retirada del segmento de microcrédito (Ti -45%).
- Emigren al segmento de PE donde ya hay un 30% de contaminación de clientes.

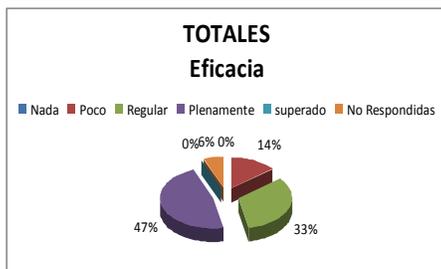
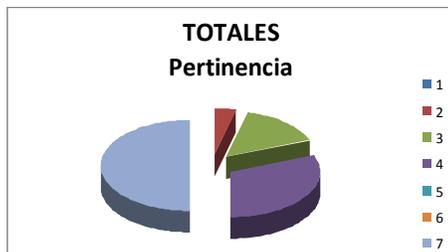


Reporte Consolidado DCA			
2007-2009		TOTAL	%
Numero de Prestamos		1,228	
Genero	Hombres		54,4
	Mujeres		45,6
Monto Total \$		8, 568,480.22	
Monto promedio en \$.		5,355.06	
Area Geográfica 60% fuera GYQ y QTO			97,64
Utilización Global de la Garantía			57,22
Utilización Banco Pichincha/CREDIFE			100
Utilización Banco PROCREDIT			14,45
Destino/Rubros:			
Producción/industria/manufactura			50,7
Agropecuario			36,8
Comercio			9,5
Servicios			3
Morosidad Total Cartera DCA %			10,21

Percepciones en los Bancos



Percepciones de los Clientes





Reasignar Fondos pendientes del DCA

Institución Garantizada	Monto por Institución:	
	Desembolsos Máximo	Suma Garantizada
Banco Pichincha	11,250.000	5,625.000
Banco Procredit	2,000,000	1,000,000
TOTAL	13,250,000	6,625.000

- USAID y el Proyecto Red Productiva deben formalizar en un Manual el diseño conceptual que se genere con la Metodología de Análisis de Cadenas Productivas y Estrategia para Expandir Servicios Financieros para Clusters.
- Hacer una capacitación a unas "Task Force" de los dos Bancos en la Metodología y Estrategia para asegurarnos en esta Fase mejor implementación, el costo a cargo de los Bancos.
- USAID/Red Productiva deben hacer Taller con Asociación de Bancos, la RFR y las Cooperativas y presentar el Manual con la metodología y la estrategia como un bien público generado por USAID y su proyecto.
- Dar seguimiento da la mora de la Cartera del DCA aunque es poco en monto es alto en porcentaje,



- Los dos Bancos deben tomar la decisión sobre la metodología y la estrategia de financiamiento a Clusters como herramienta para costos>riesgos> rentabilidad >utilidades.
- El consultor no ve riesgos de que no sean utilizados por los socios del DCA, todos los montos comprometidos en ésta operación.
- Negociar en el menor tiempo posible, la compra de la cartera del tercer banco del mercado de microfinanzas del país.
- Segmentación ~ es fragmentación de los nichos de mercado y por lo tanto de la oferta.
- Reconocer y valorar el alto grado de satisfacción de los clientes con el servicio de los Bancos participantes del DCA. Los niveles de insatisfacción se dan en tres ámbitos: montos, las metodologías rígidas que imponen frecuencia de pagos y del proceso de re-prestamos.