



**USAID** | **BOLIVIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# RURAL COMPETITIVENESS ACTIVITY

IMPLEMENTATION OF ARCO'S RURAL VALUE  
CHAIN FINANCING ACTIVITIES:

APRIL 29 – JUNE 1, 2007

CONSULTANT REPORT FOR STEWART COLE: PURCHASE ORDER  
FINANCE (POF) FOR FFP/FIE, S.A.

**June 29, 2007**

This publication was produced for review by the Integrated Development (ID) Strategic Objective Team of the United States Agency for International Development. It was prepared by Chemonics International under the Bolivia Rural Competitiveness Activity Contract Number 511-C-00-05-00050-00.

---

Bolivia Rural Competitiveness Activity – IMPLEMENTATION OF ARCO'S RURAL VALUE CHAIN FINANCING  
ACTIVITIES  
Contract No. 511-C-00-05-00050-00  
U.S. Agency for International Development  
Integrated Development Office  
La Paz, Bolivia

Report presented by Chemonics International. / June 29, 2007  
Report prepared by Stewart Cole

# RURAL COMPETITIVENESS ACTIVITY

IMPLEMENTATION OF ARCO'S RURAL VALUE  
CHAIN FINANCING ACTIVITIES:

APRIL 29 – JUNE 1, 2007

CONSULTANT REPORT FOR STEWART COLE: PURCHASE ORDER  
FINANCE (POF) FOR FFP/FIE, S.A.

## **DISCLAIMER**

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government

# CONTENTS

- Executive Summary.....1**
  
- SECTION 1 – Introduction**
- A. Purpose of SOW and POF.....2
- B. Objective of POF .....2
  
- SECTION 2 – Assignment and Activities**
- A. Assignment.....3
- B. Activities .....3
  
- SECTION 3 – Accomplishments.....5**
  
- SECTION 4 –Recommendations and Next Steps.....7**
  
- SECTION 5 – Conclusions .....9**
  
- ANNEX A - Summary of Scope of Work.....10**
- ANNEX B - Training “Carpetas” (Delivered Separately) .....11**
- ANNEX C - FIE POF Manual –Policies and Procedures.....12**
- ANNEX D - FIE Marketing Strategy .....35**

# EXECUTIVE SUMMARY

During the period of April 29-June 1, 2007, the Financial Services Unit (FSU) of ARCo, together with the senior management of FFP/FIE S.A., (the “Working Group”) took major steps toward full implementation of a new financing product, Purchase Order Finance. This trip reports summarize these efforts, focusing on activities undertaken by Stewart Cole, Crimson’s short term banking advisor.

Purchase Order Finance (POF) is a specific transaction based instrument permitting greater access to working capital finance in rural areas and an alternative to traditional fixed asset guarantee requirements. It is essentially a sales contract, which when supported by additional FIE documentation becomes a self liquidating financing mechanism with an identified source of payment. Its use will permit agribusinesses in integrated value chains to more efficiently use existing capacity that without adequate finance would limit their ability to tap into markets and meet demand.

The Working Group designed a Policy and procedures Manual for the POF product as a supplement to FIE’s existing Manual for Microfinance, a Marketing Strategy, a promotional Product Brochure, and legal documentation, all of which conform to Bolivian banking regulations and legal system. The Working Group addressed FIE’s training needs with regard to POF implementation, the financing of integrated value chains, and financial analysis, focusing on cash flows, risk identification, and structural lending techniques to enhance FIE’s ability to deal with the SME market sector that will be the focus of POF lending.

Three training workshops were given in La Paz, Cochabamba, and Santa Cruz for 88 FIE staff and 13 from ARCo.

Additional follow-up training for FIE Agency Managers and Credit Officers in the use of the new POF product Manual, supporting legal documentation, and structuring of POF loans will be provided by the FSU unit. ARCo will provide “Market Intelligence” and value chain participants information to assist FIE in identifying its first POF clients. Further training in financial analysis for FIE is also highly desirable and recommended.

Given the perceived high level of FIE Management interest and support for POF, within a few weeks, initial POF transactions should be expected.

# SECTION ONE

## Introduction

### A. Purpose of SOW

The objective of STTA for FFP/FIE was to introduce Purchase Order Finance (POF) as a financial instrument into the financial markets of the Yungas and Chapare economic corridors. Under the relevant SOW (see Appendix 1 SOW summary), Crimson Capital completed the *POF* product design, tailored it to Bolivian financial regulations, as well as FIE's specific institutional characteristics and needs and provided training and technical assistance to FIE to enable it to utilize POF on a commercial scale.

### B. Objective of POF

Obtaining adequate financing for SMEs in rural Bolivia, particularly in the coca growing regions of Chapare and Yungas, has been difficult and a major constraint to the development of more competitive agribusiness in the areas. In spite of the great success of microfinance, most financial institutions in Bolivia still focus on hard assets collateral/guarantee based lending rather than lending based on specific transactions and the cash flow generated thereby. Hard assets are not readily available in rural areas.

POF is a transaction specific form of short term working capital financing that allows agri - businesses to buy raw materials, packaging, inputs, trade goods, etc., in order to fill larger and/or more frequent orders from customers. It is an ideal financial instrument to use in the context of Integrated Value Chains in rural areas as it helps enhance and consolidate their competitiveness by providing access to credit when it might otherwise be available.

The tenor of POF loans matches the cycle of each transaction; in other words, the period of time from the advance of the funding to the business (frequently the Seller) to the payment for the order by the Buyer (typically 2-6 months). The collateral or security for the financing can include the purchase order because it is essentially self-liquidating in nature, letters of credit, inventory, accounts receivable, bills of exchange, and personal or corporate guarantees, which match the trade cycle of the transaction.

*POF* is different from a general loan or line of credit. It is a highly targeted form of trade financing, specifically to allow rural PyMEs to fill a particular customer order. Lines of credit, frequently available for periods of a year or more, provide "open credit" that entails considerable risk; there is little or no control over the use of loan proceeds. In using *POF* the financing and repayment period are by nature short term, which in and of itself reduces the risk, and as noted *POF* finance is transactional and self-liquidating; the source of repayment is identified.

# SECTION TWO

## Assignment and Activities

### A. Assignment

During the period April 29 to June 1, 2007, the FSU unit of ARCo and the consultant worked together to design and implement a POF product for FFP/FIE, a pre-eminent Microfinance institution in Bolivia which, with the support and encouragement of USAID and the ARCo project, agreed ( under Contract 511-C-00-00050-00-CF-030 signed on November 27, 2006) to open and operate based on licenses from the Bank Superintency of Bolivia (SBEF) new rural branches in Coroico, Palos Blancos, Chimoré and Ivirgarzama. This contract was designed to provide technical assistance and training programs, which included POF, in Rural Value Chain Finance to FFP/FIE.

### B. Activities

Initially, during the assignment period, meetings were held with ARCo staff, the Project CTO at USAID, and FIE for the purpose of orientation, preparation of materials for the assignment, as well as setting up schedules and coordination with the various parties involved.

Visits to Coroico in Los Yungas de La Paz, Cochabamba, and Chapare were made not only to get acquainted with rural conditions but to meet FIE staff together with members of ARCo in the new offices of Coroico and Chimore/Ivirgarzama. Introductory POF presentations were given, on value chains, and initial determinations of training requirements were facilitated by these contacts. Also of importance in identifying access to credit bottlenecks and other needs for financial services in rural areas were contacts with potential POF clients, Cencoop (coffee exporting association in Coroico), Favopal (Palmito processor in Chimore) and a banana exporter (ABAPI Banana) in Chimore. We also met with “El Ceibo”, a cacao producers association (in Alto Beni) in their La Paz offices.

In La Paz, The FSU unit established a working group ( Equipo de Trabajo) of FIE senior staff and FSU to approach the requirements of the SOW in a collective manner. FIE was represented by a General Manager, the head of the legal department, the head of the risks department, the head of the marketing department, and the head of the business department (including PyME clients) of La Paz and the Yungas.

Over a period of about a week and a half, the working group met almost daily. Among others, the following topics were addressed:

- POF, as an appropriate financing vehicle for rural agribusiness, as well as local business.
- Legal issues related to documentation to support POF, Bolivian credit and collateral regulations, and FIE policies and procedures
- General risk issues facing FIE in the context of POF as a new product
- Marketing strategies, pricing issues, and POF promotional objectives.
- Training requirements for FIE staff, training materials, and schedules

A final meeting was held at FIE offices on May 21 at which all the developed materials, training schedules etc. were presented to FIE senior management, including Enrique Soruco, Gerente General. Pursuant to this vetting process, the FSU unit received a green light to proceed with POF and POF training.

# SECTION THREE

## Accomplishments

All tasks in the scope of work (see Appendix 1) were addressed successfully in coordination with the FSU unit of ARCo –

- Relevant legal issues including current credit regulations and collateral matters were reviewed with FIE House Counsel as well as Mr. Rick Currie of Crimson Capital. Several specialized agreements to be used in conjunction with POF, based on pre-existing models but adapted to Bolivian laws, regulations, policies and procedures were developed. These are:
  1. A Purchase Order Finance Loan Agreement – This is the essential document which incorporates the terms and conditions of not only the POF transactions but can also specify other undertakings, covenants, and events of default on the part of the borrower
  2. An Assignment Agreement – This is the key document in POF financing which provides for an assignment of accounts receivable on part of a Seller in favor of FIE and requires the Buyer to direct payments to FIE giving the FIE the ability to liquidate its loan directly from such payments.
  3. A Payment Agreement - In instances where FIE is financing Buyers, this agreement will assure Sellers of direct payment of loan proceeds from FIE.

A fourth agreement is expected to be developed by FIE's legal department to complement the above which will give FIE a 'Prenda', in accordance with Bolivian law, over the inventories of a Buyer acquired in a specific transaction.

- In conjunction with the FIE/FSU Working Group the following activities were implemented:
  1. Development of a complete POF supplement to the FIE Policies and Procedures Manual which contains guidelines for launching POF as a commercial project in Yungas and Chapare, and applications and analytical formats for POF and PyME borrowers, adapted to the Bolivian legal and regulatory environment. FIE's existing manual is excellent but is focused largely on FIE's Microfinance business. The POF manual, as a supplement, integrates elements of POF financing with existing FIE policies and procedures as applicable.
  2. Preparation of the Marketing strategy for POF including promotional materials, pricing guidelines, etc. These marketing materials, together with the POF Manual will provide necessary guidance to FIE's far flung system of branches, including the four new ones.
  3. Design of training modules, teaching guides and other materials focusing on financing techniques to value chains based on cash flows and contracts between rural SMEs and Buyers/Sellers. These materials are incorporated in the Training Modules 'I. Structure and Analysis of Productive Chains', and "II. Financing of Value Chains".

4. Preparation of three training workshops/seminars for managers and credit officers in techniques of structuring, analyzing, approving and following up on POF operations, including cash flow analysis, risk identification, and international trade finance. These materials were reviewed and enhanced by the Working Group to best meet FIE's training needs. These materials are also incorporated in the remaining modules including the Module dealing with International Trade at the request of FIE management.
5. As a deliverable, two Seminars as required by the SOW were conducted in La Paz, Cochabamba, and a third in Santa Cruz providing training to 88 managers and staff of FIE, as well as 13 members of ARCo staff, totalling 101 participants. Approximately 39 hours of training was provided. Two training 'carpetas' (see Appendix 2) were delivered to USAID on June 1.

The following were completed as deliverables:

- A Policies and Procedures Manual for Purchase Order Finance for FIE as agreed by the Working Group. (See Appendix 3)
- A finalized Marketing Strategy for FIE for Purchase Order Finance based on the Working Group's recommendations. (see Appendix 4)
- A completed Leaflet/Marketing brochure for Purchase Order Finance for FIE. (See Appendix 5)

# SECTION FOUR

## Recommendations and Next Steps

The following points, in the form of recommendations and next steps, will have to be addressed to ensure POF's success.

- Further identification of specific value chains and clients that could be potential FIE and POF customers. As a matter of 'business intelligence' ARCo has a wealth of information as to who the primary participants or 'Actores' are in the various links of value chains, including identification of actual and potential buyers. In the case of the former, this information can assist FIE's marketing efforts. In the case of the latter, the Buyers, FIE can use this information to assist in the 'due diligence' process to establish the bona fides of the buyers involved in POF transactions.
- Additional support from ARCo staff to "tutor" FIE Agency managers and credit officials in value chain relationships, financing needs, and agricultural practices to insure success of the POF pilot in the Yungas/Chapare areas. FIE staff will benefit from the agribusiness expertise of ARCo staff to help evaluate non-financial risks such as marketing prospects for agricultural prospects and other background strengths and weaknesses involved in POF transactions in rural areas.
- Provide FIE staff with additional training in credit analysis and lending techniques in connection with POF. While there is a PyME lending unit in both La Paz and Santa Cruz, the organization's orientation continues to be strongly one of Microfinanzas. Identification of risks and control of risks involved in POF related finance with PyMEs require a somewhat different skill set and more training. Presently, staff is still somewhat deficient in these skill sets.
- For example, understanding the concept of sources and applications of funds is basic to cash flow analysis. In turn, cash flow from specific business transactions is essentially the only resource, apart from entrepreneurial skills and limited capital that PyMEs possess. This is a distinguishing feature from larger business entities. FIE staff have to learn to use cash flow analysis as a tool to analyze risks and to structure POF transactions properly.
- The Seminars offered did provide first steps and provided insight into the working of a number of new analytical tools, but further assistance is needed. This is apparent, not only from feedback during training sessions, but also from review of some live credit reviews that had been recently done by PyME loan officers.
- Further training in the critical area of credit analysis etc. is necessary to strengthen FIE's capacity, relating it to the FIE Policy and Procedures Manual, together with on the job training to insure that important, specific 'deals' are properly concluded.

- Address the issue of proper use of legal documents for POF with FIE through on the job training in which FIE senior legal staff would participate.
- Both the above two ‘next steps’ are essential to ensuring that FIE Branch managers and lending staff have the knowledge base and skills to deal with a new product as well as a new market, i.e. graduating from Microfinance to the PyME sector.

# SECTION FIVE

## Conclusions

All the essential ingredients to implement Purchase Financing at FFP/FIE are in place. The ‘roll out’ will of course require additional time and effort. However, FIE staff by virtue of the training are poised to support the concept. From Top Management to Regional and Branch managers, and Lending staff, there is a high degree of enthusiasm that was detected during training activities. Internally, FIE will have to determine precisely how POF materials, essentially the Manual and Marketing strategy, brochures etc., are disseminated. Externally, FSU and ARCo staff will be involved in the process. Ideally, POF transactions could take place within a few weeks from the date of this report.

The above recommendations together with a carefully planned ‘roll-out’ on the part of FIE should take place in a parallel fashion in the interest of time and efficiency. The first few POF transactions should be instructive throughout the organization and FIE should use its internal communications facilities to promulgate ‘success stories’.

FIE may have to consider adding staff to its PyME organizations. As an essentially microfinance organization, the ‘client load’ per credit officer is as high as 400. In the Santa Cruz office the PyME ‘client load’ is as high as 80 per officer which seems high. POF lending to PyMEs may require additional staffing to deal with not only the origination of POF transactions but also the frequency of monitoring of POF loans. This is an issue which the FSU unit may wish to discuss with FIE. The implications of a significant volume of POF transactions for staffing should be anticipated to the extent possible.

Implementation of POF financing which FIE has titled “**Credito al la Cadena Productiva-Financiamiento de Ordenes de Compra**” and following up with the above ‘Next Steps’ will support the four new branches of FIE in Yungas and Chapare and help FIE offer full banking services, making these branches more competitive and sustainable for the future – a first time for full banking services in these economic corridors. This is a vital first step.

Secondly, it would also appear that PyME related business is becoming very competitive not only with Bolivian banks, but in the event that Banco Industrial de Venezuela acquires control of PRODEM, the balance of competitive forces will no doubt change further. POF financing will provide a new and unique trade finance product that should give FIE an important ‘Niche’, one which is essential in strategic economic corridors but one which ultimately can be integrated into FIE’s product mix on a national level.

# ANNEX A

## Summary of Scope of Work (SOW)

### Tasks

All tasks will be carried out in conjunction and coordination with the Financial Services Unit of ARCo.

1. Review Bolivian Superintendency of Banks' current credit regulations and relate them to *POF* lending.
2. Review FIE's credit regulations, policies and procedures and relate them to *POF* operations.
3. Meet and conduct interviews with FIE managers to evaluate their current credit policies and procedures, to identify their specific needs for direct on-the-job-training for *POF* lending, their current level of development of information technologies for *POF* lending and to assess their ability to enable a suitable environment for launching *POF* products on pilot and commercial scales. Propose improvements or adjustments as needed.
4. Meet and conduct interviews with FIE managers to design a system of credit evaluation, risk analysis, approval procedures and follow-up techniques for *POF* financing. If needed, this can include additional risk analysis training.
5. In conjunction with the Financial Services Unit of ARCo, develop training modules, guides and other materials focusing on financing techniques to value chains based on cash flows and contracts between rural SMEs; financial variations to the *POF* (*POF* for Export Financing); and other techniques of working capital and supplier financing. These materials may be developed into an operative product manual.
6. Evaluate with the marketing department and management of FIE its capabilities to develop and implement a marketing strategy and to adequately use promotion materials for financial products.
7. In conjunction with the Financial Services Unit of ARCo and FIE's marketing department, develop an initial *POF* Marketing Strategy for FIE
8. Develop a Product Leaflet for Purchase Order Finance for FIE.
9. Develop a Policies and Procedures Manual for Purchase Order Finance for FIE
10. Validate with FIE management the developed materials and adjust them if necessary.
11. Design and conduct at least two training workshops/seminars for managers and credit officers in techniques of structuring, analyzing, approving and following - up *POF* operations.

### Deliverables

1. A Product Leaflet for Purchase Order Finance for FIE.
2. A Policies and Procedures Manual for Purchase Order Finance for FIE.
3. A Marketing Strategy for Purchase Order Finance for FIE.
4. At least two workshops delivered to FIE's management and personnel to enable them to introduce *POF* in the Yungas and Chapare corridors.
5. A concise trip report summarizing activities completed and results achieved along with the necessary next steps for FIE to successfully roll out *POF* lending in its branches in Yungas and Chapare, including the next requirements for technical assistance and training.

# ANNEX B

## Training Folders

Delivered to USAID on June 1, 2007.

# ANNEX C

## FIE Purchase Order Financing Manuals – Policies and Procedures

### A. Procedimientos Crediticios y Documentación Requerida para Financiamiento de Órdenes de Compra

#### 1. Alcance

El presente documento normativo se aplica a nivel nacional, para todos los clientes que utilicen el producto: Financiamiento de Ordenes de Compra.

#### 2. Documentación mínima

Todas las propuestas de créditos para financiar órdenes de compra, independientemente de su objeto o endeudamiento total, para su evaluación y aprobación, deben contener la documentación señalada a continuación:

##### **Para empresas o asociaciones legalmente constituidas.**

- a. Orden de compra, contrato de compra/venta, pro forma comercial y confirmación del proveedor de la orden de compra, si es aplicable, o carta de crédito.
- b. Propuesta de Créditos (emitida por el sistema)
- c. Entrevista estructurada (puede ser manuscrito). (Anexo I)
- d. Comentarios de Propuesta de Créditos.
- e. Información Básica de Clientes (puede ser manuscrito) e Informe de Visita
- f. Información Financiera del Cliente: (Anexo II)
  - Estados financieros presentados por la empresa y firmados por el representante y el responsable contador de la empresa, correspondientes a las tres últimas gestiones, incluyendo los documentos de sustento de dicha información para los últimos dos años (en caso de ser auditados, deben incluir además el informe de auditoría). La antigüedad de los estados financieros se regirá en base a lo siguiente: Los estados financieros deben tener como máximo de 6 meses de rezago en relación a la fecha de presentación de la propuesta.
  - Proyecciones Financieras (flujo de caja)
- g. Cuadro de riesgo del Grupo, si la empresa pertenece a un Grupo Económico
- h. Resolución(es) de créditos anterior(es)
- i. Declaración Patrimonial de los Principales Socios de la Empresa, Garantes y Depositarios. Estas deberán estar validadas por el Funcionario de Negocios y no tener una antigüedad mayor a tres meses.

- j. Fotocopia del (de los) Avalúo (s) para garantías reales. La antigüedad de los avalúos no debe ser mayor a un año.

Todos estos documentos son indispensables para la evaluación de un crédito.

#### **Para empresas informales.**

- a. Orden de compra, contrato de compra/venta, pro forma comercial y confirmación del proveedor de la orden de compra, si es aplicable.
- b. Propuesta de Créditos (emitida por el sistema)
- c. Entrevista estructurada (puede ser manuscrito)
- d. Comentario Propuesta de Negocios.
- e. Información Básica de Clientes (puede ser manuscrito) e Informe de Visita
- f. Información Financiera del Cliente:
  - Detalle de los Estados Financieros llenado por el cliente (Puede ser manuscrito, incluyendo los documentos de sustento de dicha información para los últimos 6 meses.
  - Flujo de Caja Proyectado
- g. Cuadro de riesgo del Grupo, si la empresa pertenece a un Grupo Económico
- h. Resolución(es) de créditos anterior(es)
- i. Declaración Patrimonial de los Principales Socios y Garantes.
- j. Fotocopia del (de los) Avalúo (s) para Garantías Reales. La antigüedad de los avalúos no debe ser mayor a seis meses.

Todos estos documentos son indispensables para la evaluación de un crédito.

### **3. Procedimientos crediticios y documentación**

#### **Proceso Crediticio**

El proceso de aprobación crediticia empieza cuando el funcionario de negocios recibe una solicitud de crédito. Al recibir una solicitud de crédito, éste debe, en primer lugar, informarse sobre los antecedentes personales y/o comerciales de su potencial cliente. Al mismo tiempo, debe considerar los aspectos enunciados en el Manual de Créditos, en lo que concierne a las Operaciones no Deseadas y a los Criterios de Aprobación de Créditos. En el proceso de evaluación y aprobación de las operaciones de crédito se deberá considerar lo siguiente:

## **Documentación e Información**

Todas las operaciones de crédito deben documentarse y adecuarse a las respectivas políticas internas vigentes.

- **Antecedentes:** información general sobre el deudor, declaración de no estar vinculado a FIE, declaración del grupo económico al que pertenece, datos sobre sus accionistas, el directorio, la gerencia y ejecutivos principales. Experiencia crediticia propia de FIE con el cliente y sus operaciones anteriores. Referencias bancarias y comerciales autorizadas por el cliente, así como toda la información que se pueda obtener con las herramientas a disposición de FIE, Central de Riesgos, etc.
- **Posición del cliente con FIE:** detalle de sus obligaciones, garantías y provisiones, en el caso de clientes que ya tienen operaciones con nosotros.
- **Información Económico-Financiera,** estados financieros de los últimos dos años (auditados, cuando corresponda) y último Balance de Situación con una antigüedad no mayor a tres meses, así como Flujo de Caja proyectado. Asimismo, información técnica debidamente sustentada sobre producción y volumen de ventas con especificación de costos.
- Si la empresa pertenece a un grupo económico, la misma información deberá incluirse para dicho grupo, consolidada y separada por empresas. Deberá presentarse adicionalmente a lo precisado, para las empresas, un resumen ejecutivo individual sobre la composición del Grupo, actividades que desarrolla, ventas, resultados, endeudamiento y ocurrencias de importancia a nivel corporativo, así como un cuadro de riesgo del grupo.
- **Información relevante que ayude a la toma de decisiones:** situación y proyecciones del sector económico al cual pertenece la empresa o asociación y de la región en que opera, características del mercado en que se desenvuelve, su posición relativa en el mismo y competidores más importantes. Comentarios sobre la capacidad administrativa y organizacional, información sobre su clasificación en el sistema financiero y, en caso de ser cliente de FIE, opinión sobre la misma, debidamente sustentada.

Toda la información sobre el cliente, incluida la correspondencia con FIE, es elemento importante de la evaluación.

## **Elementos de la evaluación del crédito**

La información y documentación obtenidas ayudarán a realizar el análisis de la consistencia que debe existir entre los cuatro elementos básicos siguientes:

- **Administración.-** Evalúa la solvencia moral y económica del solicitante del crédito. La evaluación empieza por los accionistas de la empresa, la integridad moral y capacidad empresarial de éstos, sus gerentes y directores. Este paso debe estar acompañado de visitas a los clientes, para verificar la información obtenida de los mismos. Las referencias personales, comerciales y bancarias cumplen un rol muy importante en esta etapa de la evaluación.

- Mercado.- Se evalúa la demanda, competencia y estrategia del cliente, así como su capacidad de reacción ante cualquier cambio en el entorno. Asimismo se debe analizar las proyecciones futuras del sector y de la actividad en que se desenvuelve el negocio del cliente.
- Situación Financiera.- La evaluación financiera consta básicamente del análisis de los estados financieros de los dos últimos ejercicios (Balance General, Estado de Resultados, Cambios en el Patrimonio, Flujo de Caja). Así también se analiza una proyección del Flujo de Caja, incidiendo en los indicadores económicos y financieros de la empresa, que permitiría determinar la capacidad de pago del cliente.
- La calidad de las garantías presentadas (medida por la facilidad de su realización) si bien es sólo un complemento en el proceso de evaluación del crédito, también debe ser considerada. Al representar las garantías una segunda fuente de pago, a medida que los tres elementos anteriores se debilitan, la importancia de estas aumenta. Las garantías reales deberán ser debidamente valuadas por un perito independiente calificado por FIE, constituidas de acuerdo a formalidades de ley, debidamente aseguradas y con pólizas subrogadas a favor de FIE y estar libres de gravámenes.

#### **4. Negociación**

FIE tiene políticas definidas sobre costos, plazos y montos de las operaciones de crédito, así como las características del mismo y que varían de acuerdo las características del negocio. Las gerencias regionales, la gerencia comercial y gerencia general, de acuerdo a su jerarquía, tienen autonomía para autorizar tasas de interés y otras condiciones preferenciales, dentro de los límites que establecen las áreas competentes. Los plazos de las operaciones de financiamiento de órdenes de compra están en función del ciclo comercial que es la capacidad de pago real del cliente. En cuanto a los montos, su evaluación se basa en los recursos que realmente necesita el cliente así como de su capacidad de pago.

#### **5. Propuesta de crédito**

Con la información y documentación obtenidas, principalmente la Orden de Compra, el Funcionario de Negocios puede proceder a elaborar una "Propuesta de Crédito", documento estándar donde quedarán sustentadas todas las operaciones de crédito y que incluye, además de la información general pertinente, detalles sobre la situación del cliente con FIE.

- a. Situación de los préstamos, las líneas de crédito y garantías vigentes.
- b. Capacidad de endeudamiento máximo (CEM), líneas de crédito y garantías propuestas
- c. Situación y calificación de la deuda con FIE y con otras instituciones financieras
- d. Resumen de la situación financiera
- e. Informe sobre la visita de campo.

Para la presentación de una Propuesta de Crédito, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe definir una "Capacidad de Endeudamiento Máximo" (CEM) para todos aquellos clientes, empresas o asociaciones, que requieren financiamiento para sus actividades comerciales, industriales o de servicios.
- Cada cliente puede tener sólo una "Capacidad de Endeudamiento Máximo" (CEM), pues esta determina el riesgo máximo que FIE está dispuesto a asumir con el cliente; debe incluir todos los tipos de crédito a los que el cliente puede acceder.
- Debe incluir todos los tipos de financiamiento a los que el cliente puede acceder.
- Se deben definir las garantías personales o reales negociadas por cada operación.
- Se deben establecer los plazos de vigencia y revisión del CEM y los plazos de vigencia de cada línea de crédito
- La Capacidad de Endeudamiento Máxima CEM se define en dólares americanos, sin embargo las operaciones pueden ser desembolsadas en cualquier moneda.
- La presentación, administración y seguimiento de la CEM de un cliente es responsabilidad de un solo Funcionario de Negocios.
- Si el cliente forma parte de un Grupo Económico, se deben presentar en la misma oportunidad las propuestas de todas las empresas y personas que conforman el grupo.
- Los desembolsos de operaciones dentro de la CEM pueden efectuarse en diferentes oficinas de FIE, pero todas deberán estar contabilizadas en la plaza titular.

## **6. Propuesta de créditos de oficinas rurales.**

Las propuestas deben ser evaluadas y aprobadas de acuerdo a autonomías crediticias otorgadas a las diferentes Gerencias Regionales.

La evaluación de las propuestas se efectúa en los Comités de Crédito Regionales existentes en las sucursales de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, que cuentan con un Funcionario de Créditos asignado para ésta tarea. Éstas propuestas de crédito son aprobadas centralizadamente en la Gerencia Comercial.

Las oficinas rurales de Los Yungas de La Paz y el Chapare de Cochabamba, deberán remitir sus operaciones de crédito para evaluación a las sucursales de La Paz y Cochabamba respectivamente.

## Entrevista Estructurada

En todo préstamo, pero en particular en préstamos para comercio, el visitar el negocio de cliente y hacer las preguntas “correctas” es tan importante como analizar las declaraciones financieras, y ayudará al oficial de créditos a tomar una decisión informada e inteligente.

Idealmente, el prestatario deberá proveer documentos necesarios para establecer la relación de préstamo, incluyendo por lo menos tres años de declaraciones financieras, proyecciones, declaraciones financieras personales (en caso de ser aplicable), declaraciones sobre otras relaciones bancarias, etc.

El método convencional para investigar al cliente es el de visitar su negocio y **conducir una entrevista estructurada** para determinar las fortalezas y debilidades generales. El grado al cual el oficial de créditos llega a entender y analizar una compañía depende de la profundidad de la relación y el propósito del préstamo. Un préstamo a muy corto plazo, como es el caso del financiamiento de ordenes de compra, requerirá un diferente nivel de esfuerzo que un préstamo a mayor plazo que está basado en proyecciones de flujo de efectivo de largo plazo. El proceso de la visita deberá tomar en cuenta las siguientes áreas:

- Estudiar el “carácter” del prestatario
- Pedir el permiso del prestatario para entrevistar sus clientes y proveedores
- Investigar la calidad de los activos y propiedad
- Revisar declaraciones financieras, registros relevantes y otros documentos
- Recolectar documentos relevantes
- Entrevistar al prestatario

Un oficial de créditos puede hacer las preguntas listadas abajo para poder obtener un entendimiento mas profundo de las necesidades de financiamiento del prestatario.

Utilice las preguntas a su discreción; son simplemente guías. Estas preguntas están diseñadas para guiar al oficial de créditos y al prestatario a completar la Propuesta de Créditos. Al seguir una “Entrevista Estructurada” el oficial de créditos puede conducirla con un enfoque temático:

### 1. Propósito del préstamo

Explicar el propósito del préstamo y cómo apoyará a la compañía para conseguir sus objetivos empresariales.

### 2. Mercados

¿Cuál es el sector de exportación? (por ejemplo, banano, piña, palmito, etc)

¿Dónde vende sus productos actualmente? ¿Doméstico y/o internacional? ¿A que países exporta?

¿Exporta actualmente? Si es un ex-exportador, favor explicar por qué ya no exporta.

Explique como empezó a exportar:

- Recibió una orden no solicitada

- Se presento en países extranjero bajo su propia iniciativa
- Otros

¿Cómo vende en mercados de exportación?:

- Fuerza de ventas directas
- Agente de ventas
- Distribuidor
- Franquicia
- Acuerdo de licencia
- Joint Venture
- Subsidiario extranjero
- Otros

¿Qué método de pago utiliza?:

- Intercambio
- Carta de Crédito
- Efectivo
- Recolección Documental
- Otros

¿Cuál de los siguientes problemas encuentra mientras trata de exportar?:

- Productos / servicios no son competitivos para exportación
- Capacidad insuficiente para producción
- Problemas con transporte, envío, logística, etc.
- Costo de distribución y mercadeo en mercados externos
- Idioma o dificultades culturales
- Problemas Potenciales de pago de parte del cliente
- Documentación de exportación compleja
- Apoyo de servicio y garantía
- Personal no capacitado
- Problemas con aduanas y corrupción
- Otros

¿Su compañía tiene conexión de Internet? Si/No ¿Por qué?

¿Que tipos de clientes compran sus productos?

¿Cómo se desarrollo su base actual de consumidores? ¿El crecimiento de su base de clientes crecerá con el sistema actual?

¿Existe algún tipo de restricción – geográfica, impuestos, etc. – para expandir mercados actuales?

¿Su compañía tiene tiendas de venta al por mayor o al por menor? ¿Cuántas tiene y donde?

¿Su compañía planea vender a nuevos mercados? ¿Dónde y cómo se desarrollaran estos?

¿Este financiamiento resultará en un incremento de su base de clientes? Explicar

¿Por qué cree que clientes nuevos comprarán sus productos / servicios? (calidad, precio, conveniencia, etc.)

¿Cómo se mercadearan los nuevos productos/ servicios, cuál será el costo anual?

¿Su compañía incrementará el personal para la venta de nuevos productos?

¿Existen restricciones del mercado para los productos nuevos?

¿Cómo se distribuirán los productos nuevos?

¿Cuál es su mercado primario, geográficamente? Mercado Actual: \_\_\_\_\_  
Porción del Mercado: \_\_\_\_\_ Mercado Proyectado: \_\_\_\_\_  
Porción Proyectada del Mercado: \_\_\_\_\_.

### **3. Competencia**

¿Las compañías de su industria compiten basándose en calidad, precio o servicio?

¿Cuán fácil es para nuevos competidores el ingresar a su mercado?

¿Quiénes son sus competidores primarios?

¿Qué ventajas / desventajas tiene su compañía comparado con la competencia?

¿Cómo lo hará más competitivo la implementación de este préstamo?

Liste la competencia más fuerte por nombre, ubicación, producto, mercado y porción del mercado

### **4. Producción y proveedores**

Describir el proceso de producción de cada línea de negocio.

Si se compran equipos nuevos: revise las garantías de desempeño. provisión de repuestos, términos de pago, periodo de entrega, impuesto de importación, aranceles aduaneros, ventajas de equipamiento, cualquier limitación (capacidad, mezcla para producción), mantenimiento de emergencia, fuente de energía y provisiones, impacto ambiental, riesgo de producción.

¿Cuál es la capacidad de producción actual de su compañía de acuerdo a línea de producto?

¿Cuál es el porcentaje de capacidad de utilización que esta siendo utilizado para sus proyecciones?

¿Cuántos turnos se requieren para las operaciones?

¿Cuál es el número de empleados? ¿Todos los empleados son de "planta"?

¿Cuáles son los salarios actuales de su empresa?

¿Cuáles son los productos / servicios nuevos?

¿La provisión de materia prima será un problema? Si es así, ¿cuáles son sus opciones o alternativas?

Si sus proveedores se salen del negocio, ¿qué pasa?

Liste todos sus proveedores actuales o futuros por nombre, ubicación, materia prima y términos de pago – efectivo o crédito.

¿Cuáles son sus depósitos de materia prima en la actualidad? (capacidad, adecuación, seguridad)

¿Alguna restricción de importación o exportación?

## **5. Colateral o garantía**

¿Cuál es el colateral propuesto?

¿Cuál es la valoración actual?

¿Cuál es la propiedad actual y verificación de prueba de propiedad?

Revise el colateral propuesto: condición, valor efectivo / mercado, seguro

## **6. Estados financieros**

Posición financiera de la compañía desde 19\_\_\_\_\_

¿Qué problemas puede interferir con las proyecciones financieras y pago de préstamos?

¿La compañía tiene inversiones fuera de su curso normal de trabajo?

Discuta ventas, costo de bienes, gastos operativos, ganancias operativas, y cualquier otro porcentaje significativo desde \_\_\_\_\_.

¿Existe temporalidad o estacionalidad?

¿Por qué incrementarían las ganancias y ventas y proporcionarían supuestos?

¿Cuál es el porcentaje de ganancias de:

- Mercados de exportación?
- Mercados domésticos?

¿Cuándo del inventario de ventas es intercambio? ¿Algún gasto se paga mediante intercambio?

Compare ingresos/gastos con las proyecciones.

¿Existen ítems extraordinarios o fuera de las hojas de balance? (por ejemplo, garantías, alquileres, cartas de crédito, juicios, obligaciones subsidiarias)

¿Hubo atentados recientes de confiscar colateral o los activos de la compañía?

¿Cuál es la composición de los pasivos a corto y a largo plazo?

¿Existe algún gasto que haya incrementado significativamente y por que?

### **Cuentas por cobrar**

Discuta las cuentas por cobrar – concentración, porcentaje en 90 días, suma no cobrada de cuentas por cobrar, juicios, reestructuración de cuentas por cobrar o refinanciación de cuentas por cobrar?

¿Cuáles son las expectativas de pago de cuentas por cobrar que representen 10% del total?

¿Cuál es el número promedio de días para la recolección de las cuentas por cobrar?

Las cuentas por cobrar se ven afectadas por tipos de cambio extranjeros, en este caso, ¿cuál es la suma y en que moneda?

¿Qué tasa de interés cobra a sus clientes que compran a crédito? ¿Alguna penalidad por atraso de pago?

¿Quién decide sobre la extensión del crédito y cual es la base para la decisión?

### **Inventario**

Proporcione una evaluación del inventario sobre el trimestre y el mes mas reciente.

¿Cuánto del inventario es obsoleto?

¿Qué porcentaje del inventario es “trabajo en progreso” y “producto terminado”?

### **Cuentas por Pagar**

Discuta las cuentas por pagar - rotación, concentraciones, porcentaje en 90 días, suma de cuentas por pagar si pagar, juicios, sentencias, etc

Discuta cuentas por pagar con 90 días de retraso y los que representen 5% de los totales

¿Cuál es el numero promedio de días para que la compañía pague sus cuentas por pagar?

### **Preguntas Financieras Adicionales**

¿Existe alguna deuda que no este siendo pagada según lo acordado? En ese caso, ¿cuál es su estado?

¿Cuál es la habilidad de su compañía de satisfacer los requerimientos de efectivo a corto plazo, incluyendo servicio de deuda del préstamo propuesto?

¿Cuál es el nivel de ganancia de la línea de producto de su compañía y salir sin pérdidas?

Algún plan para incrementar capacidad, expandir, reparar/renovar o añadir una nueva línea de trabajo?

## **7. Administración**

Discutir las experiencias específicas, habilidades y experiencia de gerentes generales y otros gerente “clave”.

¿Existe un plan de sucesión administrativa?

Liste la propiedad de algún otro negocio/compañía del prestatario

Discuta:

- Conocimiento del negocio
- Plan estratégico
- Visión de liderazgo
- Honestidad e integridad
- Consistencia y cooperación
- Comunicación
- Tolerancia, precaución y flexibilidad
- Imagen en relaciones publicas
- Flexibilidad
- Planes de contingencia

## **Análisis Financiero y Flujo de Efectivo**

El Oficial de Créditos debe plasmar los datos financieros de la empresa en una planilla Excel (desarrollada por el Área de Sistemas de FIE) para poder proporcionar una figura objetiva y acertada sobre la condición financiera, posiciones de flujo de efectivo y análisis de riesgos.

El análisis financiero y de flujo de efectivo debe comenzar con el análisis de los estados financieros, realizando un análisis vertical y horizontal para identificar tendencias. Posteriormente se deben calcular los ratios financieros e interpretarlos. Finalmente se debe preparar el flujo de resumiendo lo que fue la tendencia en ventas y el costo de bienes sobre una base histórica (por lo menos dos años) y proyectando a futuro al menos una gestión.

La evaluación de la hoja de balance deberá cubrir por los menos dos años de información financiera y se deberá llevar a cabo una comparación con compañías similares cuando sea posible. Como se mencionó, el análisis debe tomar en cuenta la estructura de la hoja de balance y analizar las tendencias.

Cuando se analizan declaraciones financieras, el oficial de créditos debe concentrarse en los requerimientos financieros actuales, la condición financiera histórica de la compañía y sus proyecciones. Es esencial y crítico analizar el añejamiento de las cuentas por cobrar (nuestra fuente de pago) y las cuentas por pagar. Cualquier préstamo malo – reestructuración, re financiamiento, falta de pago, etc – y/o descuentos deben ser discutidos.

No solo es necesario analizar al productor/exportador de bienes (el cliente del banco y/o prestatario) sino también al comprador o importador de los productos en caso de ser posible. Se sabe, sin embargo, el obtener información sobre el comprador o importador será difícil ya que en algunos casos, el comprador será extranjero ubicado en un país vecino o mas allá. El Internet, proveedores, competidores y otras fuentes son fuentes confiables y valiosas de información.

Los promedios financieros deben ser analizados en una base comparativa. El oficial de créditos debe comparar la empresa prestataria con empresas similares en la misma industria en un periodo de tiempo, en caso de ser posible. Se recomienda que solo los promedios clave sean utilizados: circulante, rotación de inventario, deuda/patrimonio, ventas/activos fijos. Es también importante reconocer que debido a dos o tres balances (declaraciones financieras y flujos de efectivo), un análisis de promedios no es muy útil y no es una indicación de la posición de efectivo y/o disponibilidad de efectivo para pagar el préstamo del banco.

El análisis de flujo de efectivo, tanto histórico como proyectado, debe ser analizado durante un periodo de tiempo. Las proyecciones de flujo de efectivo deben enfocarse sobre posiciones actuales de efectivo (ingresos y egresos en efectivo) de la compañía. Las proyecciones de flujo de efectivo no deben ser infladas o aumentadas basándose en suposiciones poco realistas. Proyecciones de flujo de efectivo mensuales y/o trimestrales deben ser incluidas y analizadas debido a la naturaleza corta de los préstamos para financiar órdenes de compra.

## 1. Análisis Financiero

### Posición de liquidez de corto plazo:

- **Ratio del circulante:** Muestra el número de veces que el valor en libros del activo circulante excede al pasivo circulante. Frecuentemente también se le llama “Relación de Capital de Trabajo”, “Relación de Solvencia Técnica”, “Índice de Liquidez General”. El concepto de solvencia técnica va muy asociado al de estabilidad financiera.

Suele afirmarse que las empresas cuyo ratio de circulante es de 1.5 o más son solventes.

$$\text{Ratio del Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- **Ratio Prueba Acida:** Llamado también “Ratio de Activos de Rápida Realización”, “Relación de Test Acido”, corresponde a una medición mas fina de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de corto plazo. Solo se toman los activos que pueden ser convertidos fácilmente en dinero, excluyéndose los activos menos líquidos como los inventarios.

Un valor superior a 1 suele considerarse satisfactorio.

$$\text{Ratio de prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

### Ratios de actividad

- **Rotación de inventarios:** Expresa la frecuencia con que el nivel promedio de la inversión de inventarios fue renovado o reocupado a través de un periodo de actividad. Mientras mas alta sea la rotación, mas rápidamente los stocks son transformados en cuentas por cobrar o caja.

Mientras más alta sea la rotación de inventario, mas eficientemente es la administración de inventarios de una empresa. Una rotación demasiado rápida es también poco eficaz pues la existencia de stocks demasiados bajos con respecto a las ventas puede ocasionar ruptura de stocks y por consiguiente una perdida de oportunidades de ventas. Una rotación lenta puede significar mercadería obsoleta e invendible.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Días de Inventario} = \frac{\text{Días Año Comercial}}{\text{Rotación de Inventario}}$$

- **Rotación de Cuentas por Cobrar:** Permite evaluar de la calidad y liquidez de las cuentas por cobrar. Una rotación creciente de cuentas por cobrar refleja una menor inversión de capital de trabajo, por el contrario, una rotación decreciente indica una mayor inversión de capital de trabajo en coedito a los clientes.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Días Año Comercial}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

- **Rotación de Cuentas por Pagar:** Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Periodo Promedio de Pago} = \frac{\text{Días Año Comercial}}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

- **Rotación de Activos Fijos:** Se utiliza para medir la eficacia de los activos en función a las ventas de la empresa. Si la rotación es alta, generalmente indicara que los costos fijos por depreciación son bajos en la empresa, y por tanto el punto de equilibrio es bajo, con lo que el volumen de ventas permitirá tener una mejor margen de utilidad. Asimismo, entre dos empresas similares, aquella que tenga el activo fijo mas alto, siendo todo lo demás igual, probablemente tendrá mayores posibilidades de producción a mayor escala a bajo costo en épocas de expansión y por tanto tendrá una mejor posición para obtener mayores utilidades.

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}}$$

#### Ratios de Posición Patrimonial:

- **Ratio de Independencia Financiera:** El conjunto de los recursos financieros de una empresa se componen de patrimonio y deudas. La importancia del patrimonio en el conjunto de los capitales de la empresa, indicará si esta es independiente o no frente terceros. A medida que la empresa acude al apoyo de financiamiento externo, su independencia disminuye. Una empresa con fuerte independencia financiera puede obtener nuevos financiamientos.

Algunos analistas sostienen que el patrimonio no debería ser nunca menor al pasivo exigible. En general, en el momento en que la independencia financiera sea menor a 0.5% se debería evitar todo endeudamiento adicional.

$$\text{Ratio de Independencia Financiera} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo Total}}$$

## **B. Manual de Políticas y Procedimientos Crediticios para Financiamiento de Órdenes de Compra**

### **1. Producto**

Financiamiento de Órdenes de Compra es un producto destinado a financiar capital de trabajo a corto plazo. El financiamiento es utilizado para pagar la compra de materia prima, envases, de productos semi-terminados y/o terminados destinados a la venta, y otros costos asociados con la producción y entrega de bienes ya sea a compradores locales o extranjeros.

Cuando una empresa recibe una orden de compra para su producto, FIE otorga un crédito para que la empresa pueda comprar la materia prima necesaria para elaborar un producto, empaquetarlo y completar una orden solicitada por un consumidor/comprador. Cuando el consumidor/comprador paga por el pedido, lo hace directamente a FIE, el cual tiene autorización para descontar del monto pagado, el monto del préstamo otorgado, más intereses y comisiones.

La operación es autoliquidable, en el sentido que la fuente de repago es la operación específica financiada. Como el pago de la transacción del comprador al vendedor se canaliza a través de FIE, se toma el control del flujo de efectivo con lo cual puede controlar el riesgo asumido.

El financiamiento de órdenes de compra comprende los siguientes pasos:

- 1º. Una compañía A (empresa o asociación productora) obtiene una solicitud de cotización de compra de un comprador del producto, que puede ser nacional o extranjero. La compañía A establece los costos (materia prima, mano de obra, margen de ganancia, etc.) para producir y entregar los productos al comprador. Emite la cotización incluyendo características del producto, plazo de entrega, precio unitario y total.
- 2º. El comprador acepta los términos y emite una Orden de Compra formal a favor del Productor A.
- 3º. Con la orden de Compra, la compañía A, solicita un crédito a FIE para financiar parte de los gastos del pedido (p.ej. materia prima y envases).
- 4º. FIE revisa la orden de compra, el detalle de costos, elabora un análisis de riesgos, análisis financiero y flujo de efectivo de la compañía A, como también del comprador cuando sea posible. Si el resultado de la evaluación del cliente y la operación es positiva, se aprueba el préstamo.
- 5º. FIE elabora contrato donde la empresa A vendedora y la empresa compradora aceptan que la cancelación de la transacción se hará a una cuenta de FIE. La empresa A autoriza por escrito a FIE debitar del monto pagado, el monto del préstamo, los intereses y comisiones.
- 6º. FIE desembolsa el préstamo, el cual puede ser entregado al cliente o directamente sus proveedores.

7°. La compañía A manufactura el producto, lo entrega y envía la factura al comprador. El monto por cobrar, de acuerdo a contrato, será entregado a FIE de manera directa. Este se descuenta el monto del préstamo, intereses y comisiones, y abona en la cuenta del cliente el saldo para su libre disponibilidad. La operación está concluida.

## 2. Sujetos de crédito

Son sujetos de crédito las personas naturales o jurídicas que administran, pequeñas y medianas empresas (PyMEs), que realicen actividades económicas productivas, de servicios y/o de comercio. Estas personas deben formar parte de una cadena productiva identificable y que cuenten con un pedido formal de compra.

## 3. Segmento objetivo

En el desarrollo de los negocios y actividades económicas se identifican de acuerdo a su envergadura, distintos tipos de segmentos de negocios los que son normalmente clasificados a fin de atender sus requerimientos específicos. En el siguiente cuadro se puede apreciar tal diferenciación:

<b>CARACTERISITICAS POR SEGMENTO</b>		
<b>Mediana Empresa</b>	Empresas que han logrado posicionamiento y desarrollo en el mercado	Ventas anuales entre \$US 1MM y \$US 5MM
<b>Pequeña Empresa Consolidada</b>	Pequeñas empresas que han logrado consolidarse y superar la etapa de desarrollo inicial del negocio	Ventas anuales entre \$US 300M y \$US 1MM
<b>Pequeña Empresa en Desarrollo</b>	Pequeñas empresas que muestran signos de capitalización en el negocio	Ventas anuales entre \$US 40M y \$US 300M
<b>Negocios de Subsistencia</b>	Negocios que muestran tener aun inestabilidad económica y alta informalidad	Ventas anuales menores a \$US 40.000

Debe mencionarse también el carácter referencial que tiene el segmentar los tipos de negocio en función al nivel de ventas anuales. Esto debe tenerse claro porque además se puede segmentar en función a otras variables como nivel de pasivos o activos vigentes que tiene un cliente en cartera.

Cuando nos referimos al segmento objetivo, principalmente nos referimos al segmento de la denominada Mediana Empresa y Pequeña Empresa Consolidada, sin descartar que negocios de mayor envergadura (ventas por encima de \$US 5MM) puedan acceder a los productos referidos en el presente manual.

Existe una diferencia entre las denominadas pequeñas y medianas empresas en desarrollo con los negocios de subsistencia. Mientras las primeras muestran signos de capitalizaciones el negocio, con uso de maquinas o tecnologías primarias aplicadas en su producción o registrando ventas que permiten mayores niveles de acumulación, las segundas aún demuestran tener una constante inestabilidad en el negocio, escasa tecnología, mayor informalidad en el negocio, etc., el cual no es considerado en FFP FIE como segmento a atender para Financiamiento de Ordenes de Compra.

## 4. Características del segmento Pequeña y Mediana Empresa

El segmento de pequeña y mediana empresa muestra algunos indicadores o características en común que lo distinguen de otros segmentos de negocios. Es importante considerarlos, para así atender la realidad del negocio, las políticas y el esquema de atención.

Generalmente se pueden evidenciar como características del segmento pequeña y mediana empresa las siguientes:

- El propietario asume actividades poli funcionales.

Usualmente la pequeña empresa es dirigida y operada por el propio dueño, quien atiende todos los campos: ventas, finanzas, operaciones, etc. El pequeño y mediano empresario se autoemplea en la empresa aunque también se puede observar, dependiendo del giro del negocio, mano de obra calificada o no calificada aunque en reducido número. Además, el propietario se apoya en el trabajo de los miembros de su familia, ya sea en la producción o en la comercialización de los productos; a veces recurre al trabajo de aprendices. Es recurrente que dichos empresarios o trabajadores no se encuentren registrados en planilla de salarios o estándolo no reflejen el verdadero importe de sus haberes. Generalmente el propietario consolida los ingresos familiares y del giro del negocio en un fondo común.

La empresa mediana usualmente esta dirigida por el propio dueño, pero cuenta con profesionales en diversas áreas: ventas, finanzas, operaciones, etc. Opera dentro de un ámbito formal, elabora y presenta estados financieros. Los volúmenes de producción y ventas son elevados. Cuentan con un posicionamiento en el mercado y clientes leales. Esta en una etapa de crecimiento de ventas con una demanda mayor a su capacidad de oferta.

En el área rural, las PyMes están compuestas por productores asociados en cooperativas y asociaciones de productores, lo que les permite consolidar y organizar la oferta de forma de facilitar el contacto y la negociación con la demanda. Generalmente estas asociaciones están representadas por los mismos productores quienes rotan en la responsabilidad de dirigir la asociación.

- Inversión limitada en activos fijos.

Sobre todo en lo relacionado a maquinaria, equipos e instalaciones. La escasez de procesos tecnificados es un común denominador en las pequeñas empresas, haciéndose más evidente en los negocios de subsistencia. Sin embargo, en la pequeñas y medianas empresas en desarrollo se comienzan a adquirir maquinas o equipos que ayudarán en la consolidación del negocio. Los créditos para financiar activos fijos sirven para atender esta necesidad.

En el área rural del Trópico de Cochabamba y Los Yungas de La Paz, el apoyo de la cooperación internacional ha permitido a las PyMes y asociaciones contar con donaciones para la adquisición de maquinaria y equipo que les ha permitido enfrentar con eficacia la demanda del mercado.

- Limitación en obtención de recursos financieros

Este problema obliga al pequeño y mediano empresario a utilizar los bienes personales o familiares en las actividades del negocio, por lo que por ejemplo, es común encontrar que en el negocio se encuentre en la vivienda del titular. Adicionalmente esto obliga a que trabajen regularmente con crédito de proveedores o de prestamistas locales

generándose muchas veces situaciones extremas de intereses muy elevados. Las medianas empresas ya tienen accesos créditos de la banca local pues ya tienen un currículo empresarial, ventas crecientes y mercados consolidados.

- El área de influencia de los negocios es pequeña y principalmente local. Debido a la envergadura del negocio, su área de influencia es pequeña, regularmente es local, pues realiza actividades con volúmenes pequeños normalmente con proveedores y clientes también locales. Sin embargo y dependiendo de los tipos de actividades que realizan, se pueden ver pequeñas y medianas empresas que dependen de ventas al exterior, factor que debe ser analizado crediticiamente, pues puede incidir en un riesgo adicional en el negocio.

## 5. Destino del crédito

El Financiamiento de Ordenes de Compra es una forma de transacción específica de capital de trabajo, que permite a una compañía cumplir con un pedido o una orden *específica* de un consumidor/comprador.

Los fondos pueden ser utilizados por las PyMes y asociaciones para financiar requerimientos de capital de trabajo, mediante la adquisición de materia prima, otros insumos, pago de sueldos, alquileres y/o servicios. También se incluye la compra de mercadería para su posterior comercialización.

Se considera financiar capital de operaciones para los siguientes costos asociados con una orden de compra:

- Compra de productos terminados
- Compra de materia prima
- Pago de sub-contratistas y ensamblajes
- Pago de planillas
- Compra o preparación de empaques y envases
- Costos de inspección y envío
- Transporte del producto final hasta su destino
- Seguro, aranceles aduaneros y otras tarifas relacionadas a exportaciones
- Otros costos asociados con la producción y entrega del producto

## 6. Términos y condiciones de financiamiento comercial

Los términos y condiciones de financiamiento de órdenes de compra con los que se otorgan créditos a los prestatarios, se deben ajustar a los siguientes parámetros:

### Moneda

Los préstamos pueden desembolsarse y cobrarse en las siguientes monedas:

- a) Moneda nacional (bolivianos – Bs.);
- b) Moneda nacional, con cláusula mantenimiento de valor al tipo de cambio oficial respecto al dólar de los Estados Unidos de Norte América o dólar americano;

- c) Moneda nacional, con cláusula mantenimiento de valor al tipo de cambio oficial respecto a las Unidades de Fomento a la Vivienda (UFV) y
- d) Moneda extranjera (dólares americanos – \$US)

### **Interés corriente**

De acuerdo al tarifario vigente de tasas de interés de FIE. Las demás condiciones están establecidas en el Manual de Políticas y Procedimientos Crediticios.

### **Recuperación de gastos administrativos**

Para clientes de áreas urbanas los gastos administrativos están sujetos a la política establecida en el Manual de Políticas y Procedimientos Crediticios.

Para clientes de áreas rurales no se cobrarán gastos administrativos, pero se cobrarán comisiones por traslación de fondos según tarifario vigente. Estos costos por gastos administrativos, se deben descontar al momento de efectuar el desembolso.

### **Plazo**

El plazo del crédito se sujeta estrictamente al plazo fijado en la orden de compra considerando en Ciclo de Recuperación de la Venta que incluye el Ciclo de Conversión de Materias Primas (producción, empaque y entrega del producto) y Ciclo de Recuperación de las Cuentas por Cobrar (pago del comprador).

En ningún caso podrá exceder los plazos establecidos en el Manual de Políticas para préstamos destinados a financiar capital de operación.

### **Monto**

Sujeto al Manual de Políticas y Procedimientos Crediticios. Es recomendable financiar entre un 25% y 50% del monto de la orden de compra.

### **Amortización de la deuda**

El financiamiento de órdenes de compra se considera una operación crediticia autoliquidable por tener como fuente de repago la cancelación de la operación por parte del comprador directamente a FIE. Así, cuando el pago por la compra/venta es efectuado, el dinero ingresa a la cuenta de ahorro del cliente bajo el control de FIE, y se procede al descuento del capital, del interés y de las comisiones de la operación.

El saldo es liberado en la cuenta del cliente para su libre disponibilidad. De esta forma, la amortización del préstamo se hace siempre al vencimiento de la operación mediante un solo pago.

### **Periodo de gracia**

No existen periodos de gracia.

## **Cobro anticipado**

FIE S.A. puede exigir la amortización del crédito en forma anticipada a su vencimiento, en caso de comprobarse que se ha destinado el préstamo a un fin distinto al solicitado, o realizado acciones tendentes a poner en peligro su viabilidad y la cobranza del saldo adeudado.

## **Pagos anticipados**

El cliente puede querer pagar la operación con otros fondos, con el fin de habilitar su línea de crédito o simplemente disminuir sus pasivos. De esta forma, se aceptan pagos anticipados sin penalización.

## **Garantías**

En adición a las garantías expresadas en el Manual de Políticas y Procedimientos Crediticios, en el Financiamiento de Ordenes de Compra, también se podrán considerar como garantías:

- Cartas de crédito confirmadas e irrevocables, a la vista o diferidas endosadas a favor de FIE.
- Cartas de crédito Stand By endosadas a favor de FIE.

La política general de FIE recomienda que el valor estimado de las garantías, salvo en el caso de tratarse de garantías auto liquidables, exceda el monto del préstamo en por lo menos un 25%. Este porcentaje de cobertura puede modificarse en función a la evaluación que se haga de cada cliente en particular, pudiéndose otorgar préstamos sin garantías reales, en mérito a la evaluación y respetando los límites sobre el patrimonio neto de FIE que estipula la SBEF.

## **7. Límites de exposición de riesgo**

La diversidad de riesgo es el principio fundamental del manejo de riesgo crediticio. FIE necesita asegurarse que las concentraciones de prestatarios e industrias sean monitoreadas, manejadas y limitadas.

El límite de exposición para un préstamo de financiamiento para un sector productivo rural debe estar basado en la suma de todas las exposiciones de créditos al sector y no solo para propuestas de financiamiento individuales. El oficial de créditos debe ver todos los préstamos vigentes de cada sector y cada cliente como parte de toda la relación y para analizar e informar todos los riesgos inherentes en toda la relación con el prestatario y sus intereses relacionados.

En este sentido FIE evaluará el límite de exposición de cada sector productivo rural (p. ej. palmito, piña, banano) en cada área geográfica en que este operando con créditos, esto es en Los Yungas de La Paz y el Chapare de Cochabamba. Asimismo, establecerá lo que se conoce como Capacidad Máxima de Endeudamiento (CEM) de cada cliente en forma individual.

## **8. Niveles de aprobación de créditos. Autonomías crediticias y atribuciones de Crédito**

Las operaciones se aprueban dentro de las autonomías que otorga la Gerencia Comercial, según las directivas impartidas por el Directorio y en función a los criterios señalados en el Manual de Política Crediticia. Todas las operaciones serán aprobadas con al menos dos firmas de funcionarios autorizados.

En el caso de los créditos de Financiamiento de Ordenes de Compra, las operaciones propuestas por las unidades de negocios se analizan, evalúan y aprueban primero por las Gerencias Regionales de acuerdo con las autonomías asignadas. En caso que la operación supere sus facultades, pasa a aprobación de la Gerencia Comercial. A su vez, en caso que la operación supere las facultades delegadas a la Gerencia Comercial, ésta se plantea a la Gerencia General. Finalmente, para aprobar una operación se requieren necesariamente dos firmas de funcionarios autorizados. Para la aplicación de las autonomías se tiene en cuenta la deuda total existente en el conjunto de las empresas del grupo económico en FIE.

## **9. Financiamiento de Órdenes de Compra hacia mercados externos**

Algunas operaciones de comercio exterior se realizan con el respaldo de una carta de crédito, principalmente cuando el comprador y el vendedor no se conocen y desean respaldar la transacción.

### **Operaciones con garantía de una carta de crédito o un Stand By.**

- Perfil del cliente: Empresas nacionales o asociaciones que deseen exportar un producto en base a un pedido de una empresa en el exterior
- Características: La característica principal de estas operaciones es que si el exportador cumple con las características del producto solicitado, el pago se encuentra garantizado por un banco extranjero. Los bancos que pueden operar dentro de este sistema, son bancos de primera línea que figuran en la lista de la SBEF.
- Documentación mínima: En una operación de este tipo, se evalúa tanto el riesgo del exportador (capacidad de cumplimiento del pedido), como del banco emisor de la carta de crédito. En consecuencia, la documentación requerida es el mensaje SWIFT en el que se detallan las condiciones de la carta de crédito, las cuales deberán contener al menos dos condiciones: debe ser irrevocable y confirmada.

## **10. Riesgo único y Grupos Económicos**

Se entiende por vinculación de riesgo único a la relación entre dos o más personas naturales y/o jurídicas que se encuentren en el mismo negocios y donde la situación financiera o económica de una persona repercute en otra u otras personas, de tal manera, que cuando una de éstas tuviese problemas financieros o económicos, la otra u otras personas se podrían encontrar con dificultades para atender sus obligaciones.

## **11. Administración de créditos. Seguimiento y control**

Son objetivos del seguimiento y control de créditos: garantizar el cumplimiento de los compromisos contraídos y mantener una cartera sólida, líquida, rentable y diversificada.

Los funcionarios de negocios, así como las respectivas jefaturas, son responsables del seguimiento de su cartera, manteniendo contacto con sus clientes y protegiendo los intereses de FIE. Los funcionarios a cargo de créditos comerciales deberán elaborar semestralmente, un informe de seguimiento de riesgo crediticio de sus clientes, en el que además de constatar el correcto destino de los fondos otorgados, se analiza la situación económica, financiera, de garantías, cumplimiento de pago, etc.

El Área de Riesgo Crediticio, dependiente de la Gerencia Comercial, está encargada del monitoreo de los riesgos, detectando tempranamente el posible deterioro en la calidad de estos, utilizando distintas herramientas de gestión a fin de tomar las medidas adecuadas y de administrar un Sistema de Alarmas Tempranas. Asimismo está encargada de proponer la clasificación de los clientes según su nivel de riesgo y velar por las garantías.

Para ello, se servirán de los elementos de control interno y de la documentación actualizada que se encuentra en los files de los clientes. Adicionalmente, el Área de Riesgos efectuará revisiones de determinados clientes u operaciones, con el fin de asegurarse que se cumplan todos los requisitos exigidos en el proceso de aprobación de créditos y en el seguimiento y control de los mismos, proponiendo inclusive medidas para reducir el riesgo.

Por su parte, el Área de Auditoría de FIE realizará visitas periódicas de inspección a oficinas que le permitan evaluar y calificar sus carteras en conjunto o clasificadas por regiones, tomando muestras de una parte importante de la cartera analizada. Por último, contribuyen también al seguimiento y control de las operaciones de crédito los Auditores Externos y las visitas que realiza periódicamente la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras. Estos órganos de control informarán al Directorio sobre los resultados de sus evaluaciones.

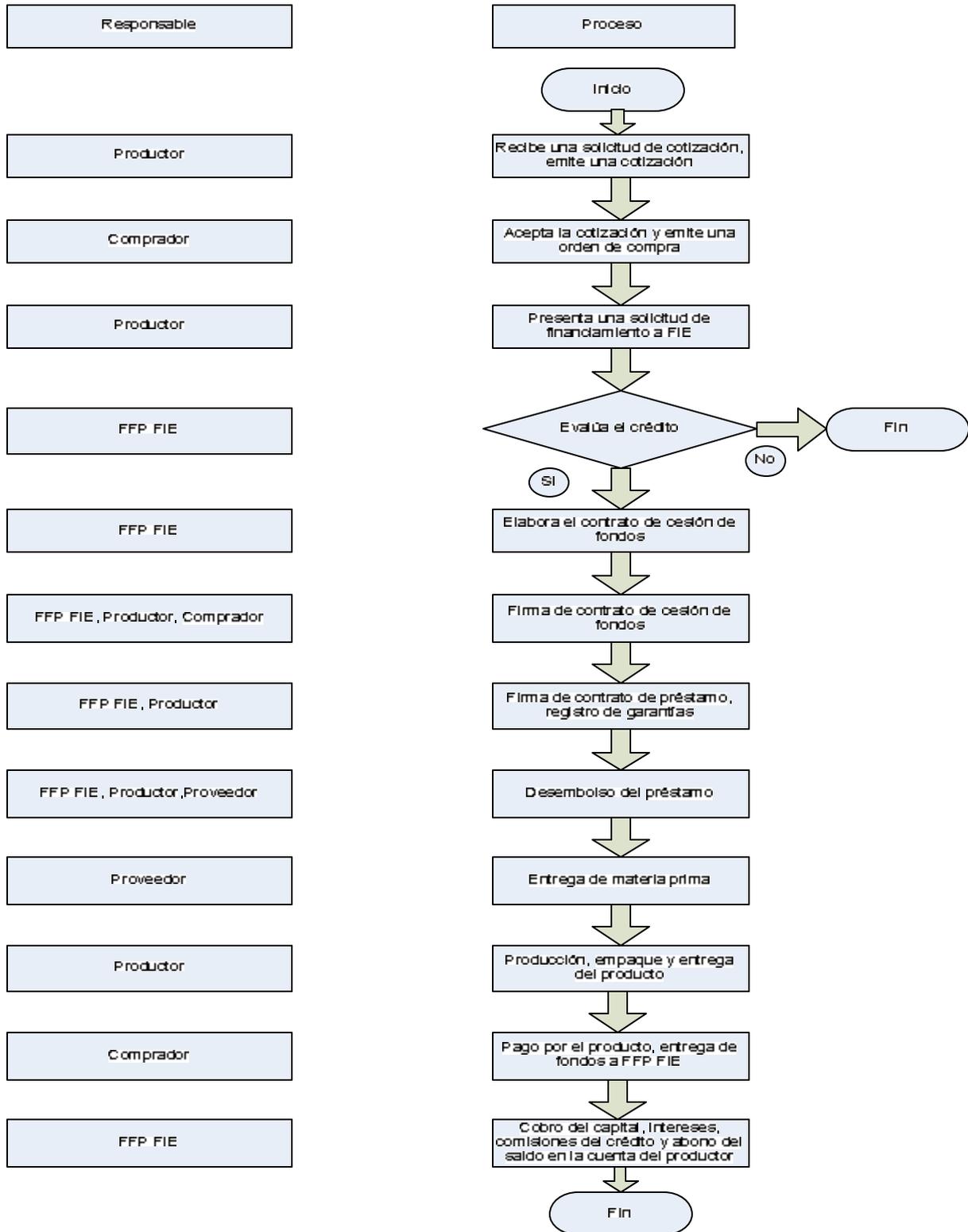
## **12. Reprogramación y reestructuración de créditos.**

Se otorgarán créditos para cancelar operaciones vigentes o vencidas (capital, no intereses), según el Manual de Políticas y Procedimientos Crediticios.

## **13. Pautas o políticas no comprendidas.**

Las normas o políticas no comprendidas o cualquier punto no considerado en el presente manual, deberá ser motivo de consulta al Área de Riesgos Banca de Personas y/o la Gerencia Comercial, con la finalidad de tomar una decisión sobre el punto observado y a la vez revisar la casuística y considerar su implementación o no a la pauta general.

## FINANCIAMIENTO DE ORDENES DE COMPRA



# ANNEX D

## FIE Marketing Strategy

FONDO FINANCIERO PRIVADO PARA EL FOMENTO A INICIATIVAS ECONOMICAS S.A.

---

### PLAN DE MERCADEO

#### **CREDITO PARA CADENAS PRODUCTIVAS FINANCIAMIENTO DE ÓRDENES DE COMPRA**

##### **1. Mercado meta y sus necesidades**

Los mercados financieros desempeñan un papel importante en el crecimiento y desarrollo económico. En Bolivia, donde una sustancial proporción de la población es rural y donde las actividades económicas rurales, tanto agrícolas como no agrícolas, generan una considerable proporción del valor agregado de la economía y del empleo, las implicancias favorables de los mercados financieros rurales son obvias: su buen funcionamiento permite que las economías rurales crezcan a una mayor tasa, mejoren el ingreso de las poblaciones y permitan a la economía del país competir en el mercado global de mejor forma.

La prestación de servicios financieros eficientes y sostenibles, al alcance de poblaciones en áreas rurales, representa una preocupación creciente para los gobiernos de los países de América Latina y para los organismos internacionales que apoyan estos esfuerzos.

Hasta la fecha, en Bolivia los mercados financieros rurales no funcionan bien sino que, por el contrario, tienden a ser poco competitivos e ineficientes. Pocas instituciones atienden estos mercados, con una oferta limitada de productos y servicios, con precios altos y con muchas limitaciones en la calidad de los mismos.

Si bien, buena parte del énfasis se sigue poniendo en los servicios de crédito, cada día hay un mayor reconocimiento de que otros servicios financieros también importan y de que su oferta limitada también constituye una restricción importante al desarrollo económico en las áreas rurales. Estos otros servicios incluyen facilidades para depositar y mantener depósitos de efectivo, facilidades para hacer pagos, enviar remesas y cambiar monedas, y en general, instrumentos para manejo de la liquidez y de los riesgos.

Los mercados rurales mejor desarrollados, son aquellos en los que la cooperación internacional ha intervenido desde hace varios años, dos de ellos se destacan: El Chapare de Cochabamba y Los Yungas de La Paz.

Estudios de la demanda<sup>1</sup> en los Yungas y el Chapare indican una sustancial demanda de crédito no satisfecha. Los análisis y estimados sugieren el financiamiento de capital de trabajo como una brecha de financiamiento significativa para las cadenas de valor agrícolas, principalmente en el Chapare. Esa información demuestra grandes crecimientos en varias cadenas de valor donde el financiamiento no es adecuado. Con mayor provisión de recursos, el crecimiento podría ser indudablemente acelerado y se podrían aprovechar nuevas oportunidades.

Hasta la fecha, la escala del financiamiento de la cadena de valor ha sido totalmente insuficiente, siendo notoria la falta de un enfoque sistemático e integrado con las herramientas de financiamiento necesarias, por ejemplo, para órdenes de compra/pre-envío.

El financiamiento de la cadena de valor presenta el enfoque más atractivo para mejorar la situación de financiamiento en el Chapare y los Yungas. Este tipo de financiamiento ya ha sido exitosamente experimentado en otros países y ofrece un enfoque innovador para catalizar el crecido y mejorado acceso financiero para productores y negocios rurales. Un financiamiento de este tipo puede impulsar el incremento de la demanda de productos y servicios de los productores rurales, guiando a un crecimiento económico sostenible y mayores oportunidades de negocios. Además, encaja dentro de la política de negocios de FIE.

Actualmente existe un número de cadenas de valor dinámicas en estas regiones. Las bananas, los palmitos y las piñas son tan solo algunos de los productos en el Chapare que han demostrado un fuerte potencial de mercado. En Los Yungas, el café y el turismo han demostrado crecimiento, y la apertura del nuevo camino al área podría servir como un catalizador para oportunidades económicas incrementadas para todas las cadenas de valor. Este nivel de actividad económica y la demostrada demanda por financiamiento insatisfecha sugieren un gran potencial sin explotar para el otorgamiento de préstamos si las intervenciones pueden ser construidas apropiadamente para vencer los retos y riesgos actuales del crédito en éstas áreas.

**Actividad económica en el Chapare.** De acuerdo con la información analizada, la actividad económica en el Chapare ha crecido significativamente durante los últimos 5 años. También ha habido un crecimiento sustancial en las exportaciones, comercialización y desarrollo de nuevos productos agrícolas. El PIB regional alcanzó los \$70 millones en el 2004, y los productos como las bananas, cítricos, palmitos y piñas han demostrado un éxito de crecimiento en la exportación y en los mercados locales. Al analizar a tres de las cadenas de valor más activas en el Chapare, la tendencia económica positiva es clara:

- Se estima que el cultivo de bananas ha alcanzado 13,500 has. en el 2005, cerca al triple de sus niveles del 2002. Los números para las exportaciones del 2005 muestran una

---

<sup>1</sup> Estudio de Demanda de Créditos, Proyecto Actividad Rural Competitiva, Febrero de 2006. Actividad Rural de Competitividad (ARCo) es un proyecto de desarrollo financiado por USAID|Bolivia. Su principal objetivo es apoyar el desarrollo de la competitividad rural de nuestro país al ayudar a consolidar las cadenas productivas de agro-negocios, particularmente en las regiones del Chapare en Cochabamba y los Yungas en La Paz.

triplicación en el valor de \$4.7 millones en el 2002 a \$15.2 millones en el 2005 con 4,300 familias beneficiándose de esta producción.

- El área cultivada de palmitos alcanzó a cerca de 5,000 has. en el 2005, con un alza en las exportaciones de \$2.1 millones en el 2002 a \$5.5 millones en el 2005. Las exportaciones son más diversificadas que las bananas, llegando a Europa, EE.UU. e Israel. Este nivel de producción beneficia actualmente a unas 3,000 familias, y el Gobierno de Bolivia estima que las exportaciones asciendan a \$30 millones para el 2014.
- La producción y venta de la piña creció también con las ventas locales, incrementándose de \$1.8 millones en el 2002 a \$2.9 millones en el 2005 junto con un crecimiento considerable en las exportaciones a la Argentina y Chile durante el mismo periodo. Cerca de 2,000 familias están activas en la producción de la piña.

Otros productos, como el arroz, yuca, tomates, café, flores, leche y madera están creciendo también en términos de volumen y área cultivada. En las tres cadenas de valor mencionadas arriba, existe un gran potencial de aumento de cultivo de nuevas áreas, con estimaciones que alcanzan las 60,000 has. (palmitos), 50,000 has. (piñas) y 40,000 (bananas), respectivamente.

En cada cadena de valor, los operadores con los que FIE se reunió en el Chapare permitieron determinar una demanda insatisfecha importante de recursos financieros para mantener e incrementar los niveles de producción y ventas de tal manera de aprovechar oportunidades del mercado. Sin un acceso adecuado al financiamiento, varios productores manifestaron no encontrarse con capacidad de expandir o crecer en sus operaciones de negocios, a pesar que muchos habían identificado compradores e incluso órdenes de compra en fila para nueva producción o un aumento de la misma.

De manera paralela a este aumento de la actividad económica, existe una creciente demanda de financiamiento. Para capitalizar éstas tendencias económicas positivas en el Chapare, se precisa de financiamiento adecuado y apropiado para permitir que este crecimiento continúe de manera sostenible.

¿Cuál es la escala de la demanda por el financiamiento de capital de trabajo en el Chapare? Según el estudio mencionado, el crédito demandado es cerca de \$3 millones solamente para estas tres cadenas de valor (palmito, pina y banano). Se estima que las necesidades de financiamiento de capital de trabajo anual total se acercan a los \$7 millones.

**Actividad económica en Los Yungas.** La escala del PIB regional en los Yungas en el 2004 fue de \$60 millones.

El café es la industria clave en la región, contabilizando cerca de \$10 millones en exportaciones en el 2004 y alrededor de 25,000 hectáreas de producción durante los últimos 4 años. Durante este tiempo, el área cultivada para el café ha crecido muy poco de 24,036 has. a 26,000 has.; en parte debido al limitado acceso al financiamiento y la experticia técnica. Sólo el 10% de todos los productores de café en la región tuvieron acceso a los servicios crediticios y sólo el 25% había recibido asistencia técnica.

A pesar de estos cambios, 20,000 familias se beneficiaron directamente de la producción del café en el área de los Yungas de La Paz contabilizando el 95% de la producción total del café en Bolivia. Alrededor del 70% de la producción del café es exportada, con proyectos de USAID como MAPA y ARCo jugando roles importantes en la creación de oportunidades de ventas de exportación y el continuo crecimiento de la industria. El PDAR estima que el área para el nuevo cultivo es sustancial y fácilmente podría ser duplicado o triplicado con una inversión y un financiamiento adecuados. Los estimados de las necesidades de financiamiento de capital de trabajo por año en el café de parte de los productores de la industria son de \$5.5 millones, de los cuales \$2 millones son para café especial y \$3.5 millones para café comercial.

Las bananas y el té son dos industrias en crecimiento en los Yungas que han sido apoyadas por asistencia internacional y ofrecen potencial. El área cultivada del té creció de 397 has. a 580 has. en el 2005 y se estima que otras 1,500 has. podrían ser cultivadas. Las ventas son totalmente domésticas y alcanzaron \$85,000 en el 2005. Las exportaciones de banana orgánica de los Yungas alcanzó \$250,000 en el 2005 y los esfuerzos continúan desarrollando la industria y los mercados de exportación.

El evento más importante en la evaluación de la potencialidad productiva de la zona es la conclusión del nuevo camino Cotapata - Santa Bárbara en noviembre del 2006. El nuevo camino debería permitir el transporte masivo de mercancías agrícolas y menores costos para los insumos, además de productos finales.

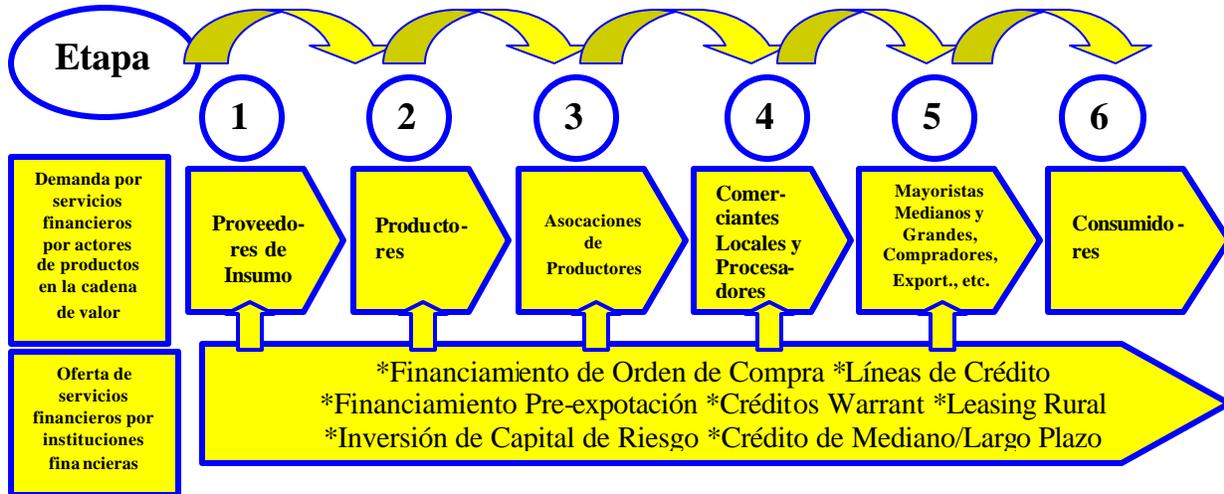
El turismo es otra industria activa en el área que se beneficiará considerablemente con la apertura del nuevo camino. Más de 28,000 turistas visitaron Coroico en el 2004, generando cerca de un millón de dólares en ingresos locales. Sin embargo, los turistas se quedaron en un promedio de sólo 2 días y el gasto diario promedio fue de sólo \$16. La industria del turismo en los Yungas está trabajando para aumentar su publicidad y atractivo (nuevas instalaciones, actividades, etc.) para tratar estos temas.

Actualmente, basados en estimados conservadores, sólo el 42% de la demanda por financiamiento total está siendo satisfecha en los Yungas. Es llamativo el hecho que este estimado es tan similar al Chapare (43% de necesidad de financiamiento siendo servido).

**Financiamiento de Cadenas de Valor.** Para tratar exitosamente las necesidades de financiamiento en los Yungas y el Chapare, se propone un enfoque a la cadena de valor para que el financiamiento sea aplicado. Este enfoque difiere de las prácticas estándar en que entrelaza la cadena de valor productiva con instrumentos de financiamiento apropiados para cada parte de la cadena y trabaja a través de toda la cadena desde el productor principal hasta el cliente final, opuesto a ir tras clientes individuales, uno por uno en una base hecha a medida. Esto significa que el negocio es definido como un *proceso* o cadena de unidades específica e integrada en vez de un prestatario. Esta orientación reconoce la interacción de los negocios a través de una cadena de valor específica y la importancia de éstas relaciones para el crecimiento y competitividad de todas las unidades en secuencia.

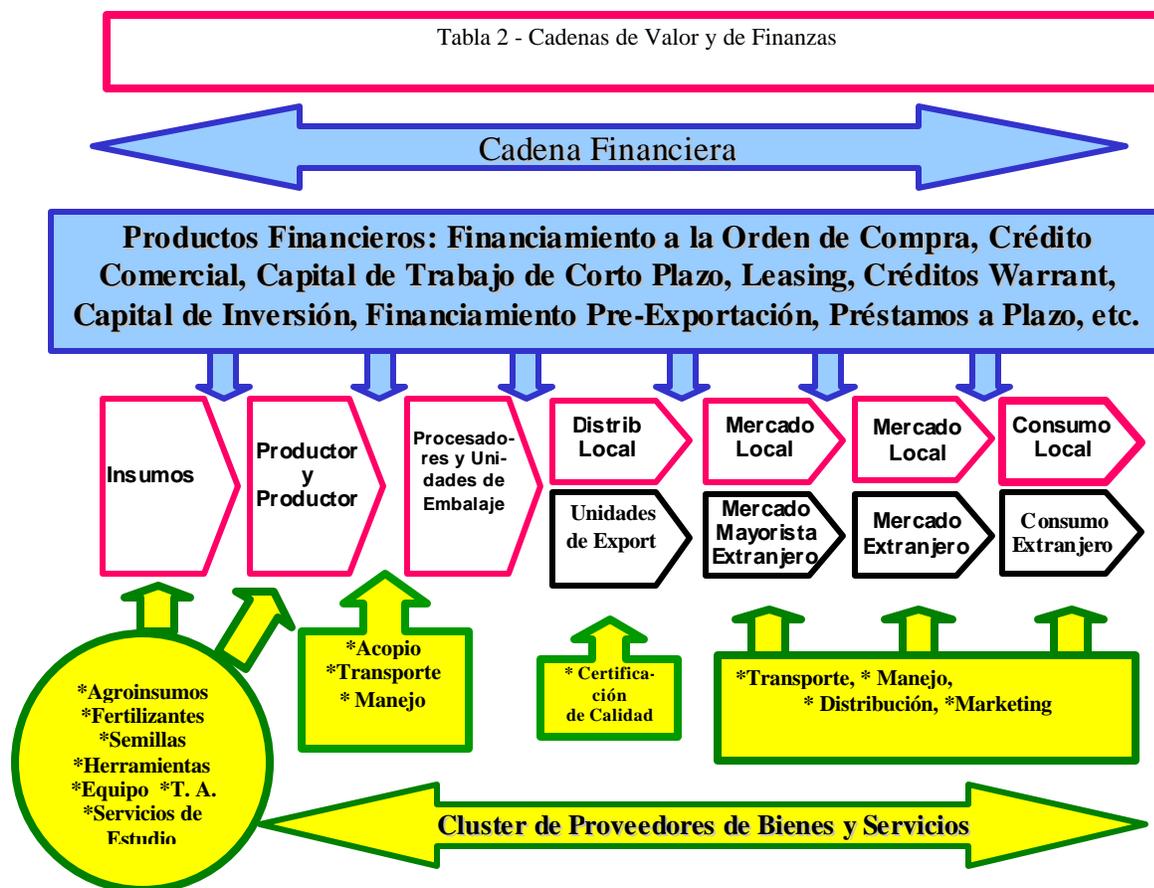
La Tabla 1 describe en mayor detalle cómo puede ser aplicado el modelo de financiamiento a la cadena de valor integrado. Cada unidad en la cadena tiene necesidades de financiamiento específicas. Al introducir una selección de productos y servicios apropiados a una variedad de actores (algunas veces además de un financiamiento ya recibido), el financiamiento puede servir como un catalizador para las actividades y producción aumentadas dentro de la cadena de valor.

Tabla 1 – Herramientas de Financiamiento para una Cadena de Valor



Para expandir el uso del financiamiento a la cadena de valor en los Yungas y el Chapare, hay bastantes puntos importantes que necesitan ser tratados. Las cadenas de valor específicas necesitan ser identificadas como candidatos principales para el financiamiento a la cadena de valor.

Para ayudar a catalizar el financiamiento en las cadenas, es importante que la oferta de productos apropiados sea mejorada y/o desarrollada y productos probados de otros mercados sean adecuados para Bolivia. El uso de un financiamiento de capital de trabajo de corto plazo para permitir a los actores de la cadena de valor que capitalicen actividades y el aumento de calidad y productos es una clara oportunidad.



## 2. Análisis FODA

Se presenta un análisis FODA de FIE para ingresar a mercados rurales de Yungas de La Paz y Chapare de Cochabamba.

### Fortalezas

- Flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevos mercados y oportunidades de negocios.
- Personal bien capacitado
- Solidez financiera
- Amplia oferta de productos y agencias de atención
- Buena percepción de la atención al cliente
- Acceso a información especializada sobre los corredores económicos
- Acceso a recursos para nuevas inversiones físicas en agencias rurales

### Debilidades

- Falta de experiencia y tecnología crediticia adecuada para atender demanda de mercados rurales.
- No existe Know How sobre operaciones de comercio exterior debido a restricciones normativas.

- Deficiencias y limitaciones en comunicaciones.

#### **Amenazas**

- Oferta de servicios financieros basado en tasas subvencionadas (PRODEM, BUN, BDP).
- Riesgo de operar remesas de dinero en sectores rurales.
- Zonas de inestabilidad política (zona de cultivos de coca)

#### **Oportunidades**

- Existencia de mercados desatendidos por el Sistema Financiero. Oportunidad de ingresar a mercados nuevos con necesidades desatendidas.
- Conocimiento de productos específicos y adecuados para atender el sector rural. Ingreso a nuevos mercados con productos específicos (nicho de mercado).

### **3. Puntos críticos**

- Manejo de la liquidez en oficinas rurales debido a la distancia.
- Desplazamiento del personal debido a las distancias.
- Capacitación del personal en análisis crediticio en financiamiento de ordenes de compra en empresas rurales
- Comunicaciones

### **4. Claves para el éxito**

- Acceso a información de mercado (inteligencia de mercado)
- Tecnología crediticia adecuada para financiar necesidades de capital de trabajo en corredores económicos.
- Calidad en el servicio y atención al cliente.
- Oferta integral de servicios financieros.
- Control de costos de entrega de los servicios.

## 5. Estrategia de mercadeo

### Marca

#### CREDITO PARA CADENAS PRODUCTIVAS FINANCIAMIENTO DE ÓRDENES DE COMPRA

### Objetivos del mercadeo

Objetivo	
Ingreso a mercados nuevos donde existen necesidades de desentendidos a fin de lograr una mayor y mejor inclusión de la población a servicios financieros impulsando el desarrollo económico a fin de generar mejores condiciones de vida	
Objetivos de negocios	Métrica de éxito
<ul style="list-style-type: none"><li>Colocación de Créditos POF</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dic. 2007: \$ 1.000.000 como stock.</li><li>Dic. 2008: \$ 2.000.000 como stock</li></ul>
Objetivos de cobertura	Métrica de éxito
<ul style="list-style-type: none"><li>Cobertura de mercados geográficos</li></ul>	Yungas: <ul style="list-style-type: none"><li>Coroico</li><li>Caranavi</li><li>Palos Blancos</li></ul> Chapare: <ul style="list-style-type: none"><li>Villa Tunari</li><li>Chimore</li><li>Ivirgarzama</li></ul>
Objetivos de aprendizaje	Métrica de éxito
<ul style="list-style-type: none"><li>Adquirir y reforzar capacidades de análisis financiero, evaluación de riesgos y administración de cartera en sectores rurales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Número de funcionarios capacitados</li><li>Eficiencia en la administración de operaciones de crédito (tiempo, de aprobación y desembolso)</li><li>Mora</li></ul>

## 6. Estrategia de mercado

FIE S.A. ingresara a atender este nuevo segmento a través de una estrategia genérica de penetración de mercado (optimizando el precio y el acceso al servicio al el cliente), bajo un enfoque de empuje (Push) mediante una fuerza de venta especializada, enfocando los esfuerzos hacia clientes previamente seleccionados, en base a información de mercado que nos permita identificar a los actores que controlan la oferta y atraen ordenes de compra.

## Producto

Financiamiento de Ordenes de Compra. Es un producto destinado a financiar capital de trabajo a corto plazo. El financiamiento es utilizado para pagar la compra de materia prima, envases, de productos semi-terminados y/o terminados destinados a la venta, y otros costos asociados con la producción y entrega de bienes ya sea a compradores locales o extranjeros.

Cuando una empresa recibe una orden de compra para su producto, FIE otorga un crédito para que la empresa pueda comprar la materia prima necesaria para elaborar un producto, empaquetarlo y completar una orden solicitada por un consumidor/comprador. Cuando el consumidor/comprador paga por el pedido, lo hace directamente a FIE, el cual tiene autorización para descontar del monto pagado, el monto del préstamo otorgado, más intereses y comisiones.

La operación es autoliquidable, en el sentido que la fuente de repago es la operación específica financiada. Como el pago de la transacción del comprador al vendedor se canaliza a través de FIE, se toma el control del flujo de efectivo con lo cual puede controlar el riesgo asumido.

Como se trata de operaciones de corto plazo, a eslabones finales de las cadenas productivas, donde el flujo de efectivo por el pago de la transacción es controlado por FIE, el riesgo es medido y conocido, lo que permite en muchos casos obviar la necesidad de una garantía real. Esto hace posible realizar operaciones crediticias en áreas rurales a sectores agroindustriales, lo que no se podía hacer con productos creados para realizar operaciones crediticias en áreas urbanas.

### Cuadro resumen del producto

<b>Concepto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Financiamiento de ordenes de compra es un producto para financiar capital de operaciones de corto plazo el cual es usado para pagar compra de materia prima, compra de productos semi terminados y/o terminados para destinarlos a su venta, para pagar a productores por productos específicos y otros costos asociados con la producción y la entrega de bienes producidos ya sea a compradores domésticos o extranjeros.</li><li>• Constituye una transacción específica de financiamiento de capital de operaciones la cual es altamente dirigida a permitir que empresas puedan cumplir o llenar ordenes de compra de clientes</li><li>• La operación es autoliquidable, en el sentido que la fuente de repago es la operación específica financiada. El pago de la transacción es canalizado a través de FIE S.A., por lo tanto se toma el control del flujo de efectivo.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• La operación se inicia cuando una entidad económica recibe una orden de compra o contrato de venta para su(s) producto(s).</li><li>• Esta entidad requiere un financiamiento para cumplir con la orden de compra y solicita los recursos a FIE S.A.</li><li>• FIE S.A. evalúa la operación, considerando solvencia, seguridad</li></ul>

<b>Operativa</b>	<p>y experiencia los actores que intervienen en la transacción (comprador, vendedor y proveedores).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez aprobada la operación se constituye el contrato formalizando las garantías y colaterales establecidas para la operación y constituyendo la documentación requerida para la triangulación del contrato de compra/venta, asegurando el pago de la operación crediticia</li> <li>• Desembolso y seguimiento</li> </ul>
<b>Plazo</b>	<p>El plazo se determina estrictamente en función del plazo estipulado en la orden de compra, siendo el límite el establecido por política. Se considera como plazos óptimos de operación entre un mínimo de 30 días y un máximo de 180.</p>
<b>Pago de cuotas</b>	<p>En función del ciclo productivo o giro del negocio que origina la operación</p>
<b>Garantías</b>	<p>Cartas de crédito  Cartas de crédito Stand By  Depósitos a plazo fijo  Hipotecaria de inmueble y/o vehículos  Prendaria de maquinaria y equipo  Personales y/o corporativos</p>
<b>Canales</b>	<p>Agencia Coroico  Agencia Palos Blancos  Agencia Caranavi  Agencia Chimore  Agencia Ivirgarzama</p>
<b>Tasa de interés</b>	
<b>Comisiones</b>	
<b>Fuerza de ventas</b>	<p>Oficiales PyME</p>

## 7. Segmento meta

<b>Geográfico</b>	Corredor económico de Los Yungas, La Paz	Corredor económico del Chapare, Cochabamba
<b>Características del cliente</b>	UNAS (asociaciones de productores) Cooperativas Empresas Otras Asociaciones	
<b>Sector económico</b>	Agroindustrial Agropecuario Servicios	
<b>Actividades</b>	Cadenas productivas de: Café Cacao Banano Turismo (otros en formación)	Cadenas productivas de: Banano Piña Palmito Flores (otros en formación)

## 8. Estrategia de comunicación

### Posicionamiento

Para los productores/exportadores de corredores económicos de Los Yungas y Chapare, el Crédito a la Cadena Productiva (Financiamiento de Ordenes de Compra) es el crédito destinado a financiar capital de trabajo de corto plazo que considera las necesidades específicas de unidades económicas rurales limitadas en su acceso a financiamiento, porque ha sido desarrollado

### Tácticas

- POP (Brochure y otros)
- Marketing Directo
- Radio



**Actividad Rural Competitiva Bolivia**

Calle 14 de Calacoto, No. 8136

La Paz, Bolivia

Tel/Fax: (591-2) 212 - 1555