

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC):
Estructuración e implementación de una cadena de valor en el sector cacaotero
(Integración de pequeños agricultores como comercializador exportador)

Ing. Santiago Ramiro Revelo Saltos

Santiago Calvopiña, MBA
Director de Unidad de Titulación

Requisito para la obtención del título de Master en Administración de Empresas

Quito, diciembre de 2021

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC):
Estructuración e implementación de una cadena de valor en el sector cacaoero
(Integración de pequeños agricultores como comercializador exportador)

Santiago Calvopiña H, MBA
Director de Unidad de Titulación

Ana María Novillo, PhD
Directora del Programa de Maestría en
Administración de Empresas

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, diciembre 2021

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: **Santiago Ramiro Revelo Saltos**

Código de estudiante: **00323680**

C.I.: **171481219-3**

Lugar y fecha: **Quito, 16 de diciembre de 2021.**

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

Tabla de contenido

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | ANTECEDENTES | 7 |
| 1.1. | CONTEXTO DE LA EMPRESA..... | 7 |
| 1.1.1. | MISIÓN..... | 7 |
| 1.1.2. | VISIÓN..... | 7 |
| 1.1.3. | VALORES..... | 7 |
| 1.1.4. | CLIENTE | 7 |
| 1.1.5. | HISTORIA DE LA EMPRESA | 8 |
| | <i>Primera etapa 1980 - 1987.....</i> | <i>8</i> |
| | <i>Segunda etapa 1987 - 1991</i> | <i>8</i> |
| | <i>Tercera etapa 1991 - 1993</i> | <i>8</i> |
| | <i>Cuarta etapa 1993 - 1998</i> | <i>8</i> |
| | <i>Quinta etapa 1998 - 2003</i> | <i>9</i> |
| | <i>Sexta etapa 2003 - Hasta la fecha.....</i> | <i>9</i> |
| 1.2. | ANÁLISIS DEL CULTIVO RELACIONADO A LA CADENA DE VALOR PROPUESTA | 9 |
| 1.2.1. | CARACTERÍSTICAS AGRONÓMICAS DEL CACAO..... | 11 |
| 1.2.1.1. | REQUERIMIENTOS CLIMÁTICOS Y EDÁFICOS. | 11 |
| 1.2.1.2. | VARIETADES. | 12 |
| 1.2.1.3. | PRÁCTICAS AGRONÓMICAS..... | 12 |
| 1.2.1.4. | TENENCIA DE LA TIERRA. | 12 |
| 1.2.1.5. | SUPERFICIE Y RENDIMIENTO..... | 13 |
| 1.2.1.6. | COSTOS DE PRODUCCIÓN..... | 13 |
| 1.1.1. | COSTOS PORCENTUALES DE PRODUCCIÓN DEL CACAO FINO DE AROMA | 14 |
| 1.1.2. | COSTOS DE PRODUCCIÓN DEL CACAO FINO DE AROMA EN DÓLARES. | 14 |
| 1.1.3. | EL CACAO EN EL ECUADOR..... | 14 |
| 1.1.4. | PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DEL CACAO..... | 15 |
| 1.1.5. | EXPORTACIONES DE CACAO..... | 16 |
| 1.2. | DESAFÍO PLANTEADO | 17 |
| 2. | OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA..... | 18 |
| 3. | OBJETIVO DE LA ETAPA DE DESCUBRIMIENTO (DISCOVERY) | 18 |
| 3.1. | ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA | 18 |
| 3.2. | CADENA DE VALOR | 19 |
| 3.3. | OBJETIVOS ASOCIADOS A LA ACTIVIDAD ECONÓMICA..... | 19 |
| 3.4. | PROPUESTA DE VALOR | 19 |
| 4. | METODOLOGÍA | 20 |
| 4.1. | ANÁLISIS FODA | 20 |
| 4.2. | CUSTOMER JOURNEY MAP. | 20 |
| 5. | LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN..... | 22 |
| 5.1. | CADENA DE VALOR ACTUAL | 23 |
| 5.1.1. | PARA EL CLIENTE | 23 |
| 5.1.2. | PARA INSOTEC..... | 23 |
| 5.1.3. | PARA COMERCIOS..... | 23 |
| 5.2. | PRODUCTOS..... | 24 |
| 5.2.1. | CREDI AGRO | 24 |
| 5.2.2. | CREDI SIMPLE | 24 |
| 5.3. | INDICADORES FINANCIEROS A MARZO 2021 | 24 |
| 6. | DIAGNÓSTICO | 25 |
| 7. | DESARROLLO DE HOJA DE RUTA..... | 26 |
| 8. | ALINEACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN A LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS..... | 26 |
| 8.1. | ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE INSOTEC. -..... | 26 |
| 8.1.1. | <i>Misión. -</i> | <i>26</i> |

| | | |
|---------------|---|-----------|
| 8.1.2. | Visión. - | 27 |
| 8.1.3. | Análisis de 9 elementos clave requeridos. - | 27 |
| 8.2. | PROPUESTA DE CAMBIO EN LA VISIÓN DE INSOTEC - | 27 |
| 9. | MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS | 28 |
| 10. | DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PRIORIZADAS, ACTIVIDADES Y PROYECTOS RELACIONADOS. | 28 |
| 10.1. | ESTRATEGIA PRIORIZADA N° 1. - | 28 |
| 10.2. | ESTRATEGIA PRIORIZADA N° 2. - | 30 |
| 10.3. | ESTRATEGIA PRIORIZADA 3. - | 30 |
| 10.4. | ESTRATEGIA PRIORIZADA 4. - | 31 |
| 11. | DEFINICIÓN DE MÉTRICAS DE ARRANQUE | 33 |
| 11.1. | ENFOQUE AL CLIENTE:..... | 33 |
| 11.2. | ENFOQUE A LA INSTITUCIÓN..... | 33 |
| 11.3. | MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE MÉTRICAS | 34 |
| 12. | PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | 35 |
| 13. | BIBLIOGRAFÍA | 36 |

1. Antecedentes

1.1. Contexto de la Empresa.

El Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas, en adelante INSOTEC, es una institución que presta servicios financieros y no financieros, la cual fue legalmente constituida como una Organización No Gubernamental (ONG), iniciando sus operaciones en el año 1980. Actualmente se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

Su administración está gobernada por un Directorio y un Consejo Consultivo, los cuales brindan orientación estratégica para el control de las operaciones, apoyados por Comités formalizados.

INSOTEC busca incluirse y apoyar el desarrollo de cadenas de valor competitivas, donde participen microempresarios y sean ambientalmente sostenibles, generando valor compartido a todos los intervinientes.

Aproximadamente el 60% de su cartera de crédito, la cual alcanza los USD. 59 millones de dólares americanos, corresponde al sector agropecuario, principalmente enfocado en los productos cacao, leche, papas y banano, en ese orden.

1.1.1. Misión

“Contribuir al desarrollo de la microempresa mediante la concesión de créditos, brindando acceso a servicios complementarios que mejoran la competitividad y la calidad de vida, con énfasis en el sector agropecuario, bajo criterios de sostenibilidad, responsabilidad social y excelencia en la calidad del servicio.” (INSOTEC, 2021)

1.1.2. Visión

“Somos una institución especializada en microfinanzas líder a nivel nacional, por su calidad reconocida en impacto social y su contribución al desarrollo económico en sus territorios, con capacidad de expansión internacional.” (INSOTEC, 2021)

1.1.3. Valores

Respeto, honra y honestidad, pasión, humildad, transparencia, trabajo en equipo, Innovación y búsqueda de la protección al medio ambiente. (INSOTEC, 2021)

1.1.4. Cliente

- Microempresarios cuya principal fuente de ingresos provenga de una actividad perteneciente a los sectores económicos: Agropecuario, Producción, Comercio y Servicios.
- Requieran financiamiento para activos fijos y/o capital de trabajo en un monto desde USD. 600,00 hasta los USD. 50.000,00.

- No cuenten con reportes negativos en la central de riesgos, se encuentren en calificación hasta B1 al momento de solicitar la operación.

1.1.5. Historia de la empresa

De acuerdo con la información proporcionada por la propia empresa (INSOTEC, 2021), INSOTEC divide su historia en 6 etapas, las cuales se resumen a continuación:

Primera etapa 1980 - 1987

- Nace en 1980 con la finalidad de potenciar la participación de los empresarios de la pequeña industria y la de sus gremios representativos en la toma de decisiones a nivel público y privado.
- Fortalece el desarrollo de los gremios empresariales (la Federación Nacional, FENAPI, y las Cámaras Provinciales de la Pequeña Industria)
- Apoya la creación de institutos similares en Perú (CINSEYT); Colombia (CINSET); Bolivia (INASET); Chile (CEFOPE) y Venezuela (INSOTEV).

Segunda etapa 1987 - 1991

- Inicia la prestación de servicios directos a las empresas (capacitación y asistencia técnica).
- En 1987, con apoyo de (USAID), ejecuta el Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa Manufacturera (PRODEPEM) en cinco ciudades de la costa ecuatoriana.
- En 1989 empieza a ofertar servicios de crédito (Fondos de Garantía), en base a un fondo otorgado por la Fundación Interamericana (Programa ADEMEC), inicialmente en Ambato y posteriormente en Riobamba y Latacunga.

Tercera etapa 1991 - 1993

- Reorienta su trabajo de desarrollo gremial hacia el fortalecimiento de organizaciones sectoriales (ANEPIM (madera), ASOMETAL (metalmecánica), ANCE (cuero)) y apoya la creación de CENTRIMA (Central de Insumos Madereros).
- Ofrece de forma integrada servicios de crédito, capacitación y asistencia técnica.

Cuarta etapa 1993 - 1998

- En 1993 crea e implementa un programa de microfinanzas para apoyar a los sectores no atendidos por el sistema financiero formal.
- Cuenta con el apoyo del BID y del Fondo Ecuatoriano Canadiense (FECD).
- Masifica la prestación de servicios empresariales.
- Consigue autosuficiencia económica en todos los Centros de Servicios Empresariales.
- Se pone en marcha el proyecto de apoyo a la Comercialización de la Industria de Confecciones en las ciudades de Pelileo, Riobamba, Ambato, Sto. Domingo de los Colorados, Atuntaqui y Cuenca. Este proyecto crea DECONFECOSA S.A que se convierte en la segunda comercializadora del país en el sector textil-confecciones.

Quinta etapa 1998 - 2003

- Logra mantener sus actividades a pesar del colapso del sistema financiero y la crisis del sector empresarial entre los años 1998 y 2000.
- A partir del año 2002, con el apoyo del Programa de Apoyo Alimentario PL-480 USDA, ejecuta el proyecto de “Ampliación y Consolidación del Sistema de Crédito para la Microempresa” en los cantones de Riobamba y Pelileo, bajo la consigna de atender a clientes del sector rural inmersos en la actividad agrícola.
- Se implementa el proyecto de apoyo a la industria de la Confección con el apoyo del FOMIN/BID. Se crea CORCONFECION y el Instituto de Confección Competitiva – ICC- en la ciudad de Quito.

Sexta etapa 2003 - Hasta la fecha

- Emprende un proceso de reingeniería, encaminado hacia la especialización en las microfinanzas.
- En agosto de 2004 se firma el primer convenio con la Red Financiera Rural por el cual INSOTEC decide vincularse al Proyecto de Autorregulación que administra dicha institución.
- En abril 2005 la institución decide contratar una consultoría internacional para evaluar, ajustar y mejorar el proceso de metodología crediticia del programa de microfinanzas.
- En el área financiera y contable busca armonizar los procesos internos con los exigidos por la Superintendencia de Bancos a las instituciones reguladas.
- Desde el 2005 se trabaja juntamente con el Buró de Crédito EQUIFAX (CREDIREPORT).
- Se mantiene un área de Servicios de Desarrollo Social y Productivo (servicios no financieros) para la microempresa y particularmente para los clientes del programa de Microfinanzas.
- A partir del año 2006, la cartera de créditos del programa de microfinanzas crece a tasas que oscilan alrededor del 50% anual.

1.2. Análisis del cultivo relacionado a la cadena de valor propuesta

Para los países productores, el cacao es una importante actividad económica, social y cultural que se desarrolla en su mayoría, en Agricultura Familiar (AF). La dinámica territorial está influenciada por la actividad cacaotera: tejido social, cadena de valor, paisaje, ordenamiento territorial, entre otras. Es decir, la cacao-cultura representa una base para el desarrollo de los territorios rurales en los que se localiza y es un pilar esencial para el impulso de un modelo de desarrollo empresarial (Arvelo et al., 2016).

El cacao ecuatoriano tiene gran importancia, no solo hablando en el ámbito económico, sino también por ser destacado como uno de los mejores, alrededor del mundo. Es un producto icónico del país, representa cualidades peculiares, gracias a las condiciones geográficas y climáticas del país que lo hace tan especial. No está demás decir que la actividad cacaotera es un gran soporte para los pequeños productores y sus familias. El mejoramiento de los cultivos cacaoteros, ya sea por medio de nuevas tecnologías, asesoramiento, renovación del cultivo, etc. es fundamental para la obtención de una mejor calidad y mayor rendimiento por hectárea; lo cual para los pequeños productores será muy beneficioso, mejorando su calidad de vida, *reducción de pobreza y mayor participación de los productores.*

La producción de cacao en el Ecuador está localizada en 22 de sus 24 provincias, las principales zonas cacaoteras se encuentran en:

- Zona cacaotera de la Cuenca del río Guayas y pequeñas Cuencas vecinas de los ríos Cañar, Balao y Tenguel que drenan al Océano Pacífico en la costa sur. *Aporte a la producción total: 70%.*
- Zona cacaotera de la Cuenca del río Carrizal-Chone que drena al Océano Pacífico en la costa central. *Aporte a la producción total: 15%.*
- Zona cacaotera de la Cuenca del río Esmeraldas y Cuenca del río San Lorenzo que drena al Océano Pacífico en la costa norte. *Aporte a la producción total: 10%.*
- Zona cacaotera de la Cuenca del río Napo al noroccidente de la Amazonía ecuatoriana que drena al gran río Amazonas. *Aporte a la producción total: 5 %.*

La producción nacional de cacao se concentra en las provincias de Los Ríos, Manabí, Guayas y Esmeraldas, en donde se encuentra el 73% de la superficie sembrada.

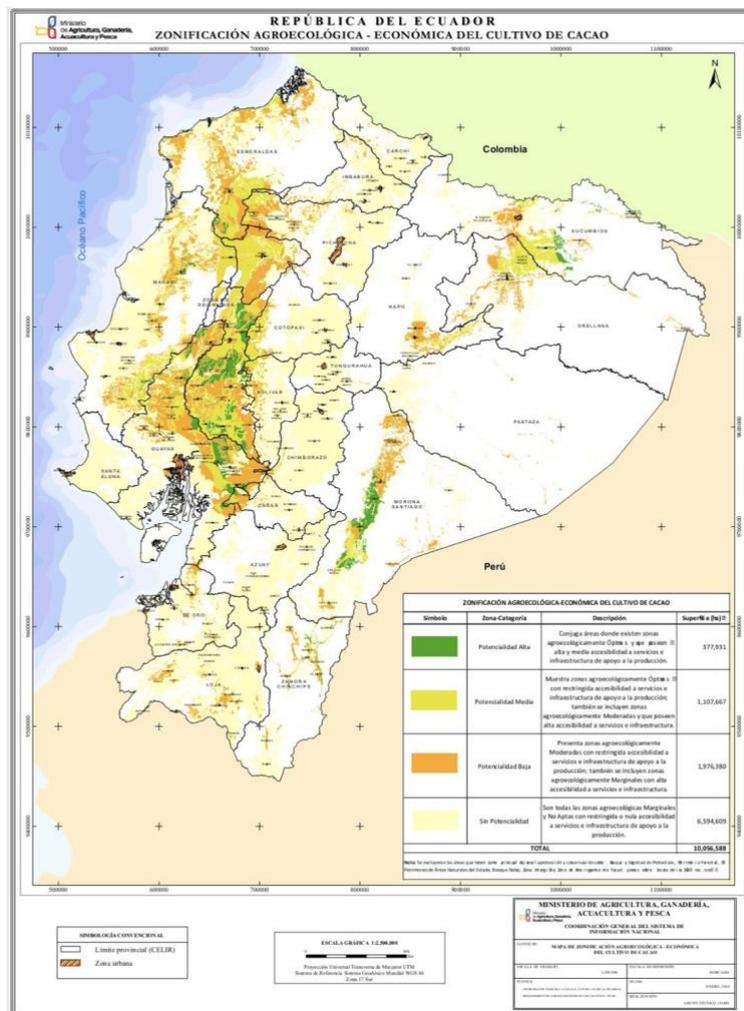


Ilustración 1: Zonificación Agroecológica del Cultivo del Cacao. (MAG, 2014)

El Cacao Fino de Aroma o Nacional es un cacao tradicional del Ecuador. Fue nombrado desde hace dos siglos como “cacao arriba”, cuando el cacao era cultivado en las zonas de la cuenca alta de los ríos Daule y Babahoyo que forman parte del Río Guayas.

En esas épocas ya se volvió famoso el cacao entre los extranjeros que compraban el cacao ecuatoriano y se empezó a utilizar el término “cacao arriba”. El cacao fino y de aroma tiene características distintivas de aroma y sabor buscadas por los fabricantes de chocolate. Representa únicamente el 5% de la producción mundial. Ecuador, por sus condiciones geográficas y su riqueza en recursos biológicos, es el productor por excelencia de “cacao arriba fino y de aroma” (63% de la producción mundial). Según la información de ANECACAO, correspondiente al año 2015, informa que, del total de la exportación ecuatoriana, se estima que un 75% es cacao fino de aroma, mientras que el restante 25% pertenece a otras variedades como el CCN-51. Ecuador se posiciona como el país más competitivo de América Latina en este campo, seguido de lejos por Venezuela, Panamá y México, países que poco a poco han incrementado su participación en el mercado mundial del cacao fino en grano.

1.2.1. Características agronómicas del cacao.

La planta del cacao es una Esterculiácea, de especie: *Theobroma cacao* L. Es un árbol de tamaño mediano (5-8 m) aunque puede alcanzar alturas de hasta 20 m. cuando crece libremente bajo sombra intensa. Su corona es densa, redondeada y con un diámetro de 7 a 9 m. Tronco recto que se puede desarrollar en formas muy variadas, según las condiciones ambientales. Las flores son pequeñas, se abren durante las tardes y pueden ser fecundadas durante todo el día siguiente. El fruto de tamaño, color y formas variables, pero generalmente tienen forma de baya, de 30 cm de largo y 10 cm de diámetro, siendo lisos o acostillados, de forma elíptica y de color rojo, amarillo, morado o café. La pared del fruto es gruesa, dura o suave según su variedad, y de consistencia como de cuero. Los frutos se dividen interiormente en cinco celdas. La pulpa es blanca, rosada o café, de sabor ácido a dulce y aromática. El contenido de semillas por baya es de 20 a 40, y son planas o redondeadas, de color blanco, café o morado, de sabor dulce o amargo.

1.2.1.1. Requerimientos climáticos y edáficos.

- a) Zonas principales: Provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí, Esmeraldas y El Oro, en las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes y en el nororiente del Ecuador, en Sucumbíos, Orellana y Napo.
- b) Altitud: Desde el nivel del mar, hasta los 1200 msnm
- c) Temperatura: De 15° a 35°C.
- d) Precipitación: 2000 - 3500 mm / distribuida en 180-200 días/año.
- e) Suelo: Aquellos comprendidos entre francos, hasta arenosos y en ciertos casos, de textura arcillosa, fértiles.
- f) Acidez de suelo: De pH 5,5 a 6,5.

1.2.1.2. Variedades.

| Tipologías | Descripción |
|-------------------|---|
| <i>Criollo</i> | Se distingue por frutos de forma alargada y puntiaguda, con cascara suave y arrugada; con semillas de sabor dulce y color entre blanco y violeta. |
| <i>Trinitario</i> | Conocido como forastero o amargo con frutos de forma redonda con cáscara fuerte y lisa; con semillas aplanadas de color morado y sabor amargo. |
| <i>Forastero</i> | Se origina del cruce del cacao criollo y forastero, de frutos con formas y colores diversos y semillas grandes. |

1.2.1.3. Prácticas agronómicas.

Para establecer una plantación de cacao se requiere: obtener la superficie adecuada; la zona escogida debe tener el tipo de suelo y las condiciones climáticas adecuadas. Con esto se logra asegurar el establecimiento de un cultivo productivo con las labores mínimas necesarias.

El establecimiento de una plantación de cacao incluye: preparación del suelo, plantación de árboles de cacao, podas de formación, control de malezas, aplicación de fertilizantes y otros productos.

Asimismo, se requiere la construcción de la infraestructura, que incluye: caminos internos, canales de drenaje y riego.

En cuanto al mantenimiento de la plantación, requiere recursos que cubran la oportuna realización de prácticas culturales, como: podas de mantenimiento, control de malezas, aplicaciones de fertilizantes, fungicidas y otros, cosecha y beneficio posterior del grano.

Finalmente, se debe destacar que la mayoría de los productores prefiere utilizar métodos de prevención y control fitosanitarios naturales, pese a no contar con certificaciones orgánicas; condición que se ha identificado como oportunidad para convertir al producto con características diferenciales y únicas frente a aquellas que se encuentran en el mercado.

1.2.1.4. Tenencia de la tierra.

En el año 2018, el 87% de los productores son dueños de las plantaciones de cacao; mientras que el 2.6% es arrendatario.

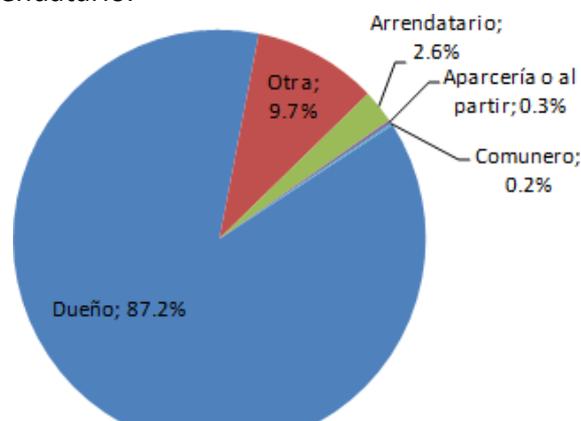


Ilustración 2: Tenencia de la tierra de productores de cacao. (INEC - SPAC, 2018) (INEC - SPAC, 2018)

1.2.1.5. Superficie y rendimiento.

Para el año 2018, la producción de este cultivo a nivel nacional incrementó 3%, respecto al año anterior. De igual manera, la superficie cosechada y el rendimiento presentaron crecimientos del 2 y 3%, respectivamente.

El incremento registrado en los últimos años se debe al aumento de plantaciones de cacao, especialmente de la variedad CCN51 y, por otro lado, a la renovación de cultivos de cacao fino de aroma que se promueve para mejorar calidad.

En cuanto al rendimiento, se observa un comportamiento creciente desde el año 2007 hasta el año 2014, posteriormente una ligera caída en el año 2016 y una recuperación en el 2017 y 2018, que se registró un rendimiento nacional de 0.67 t/ha.

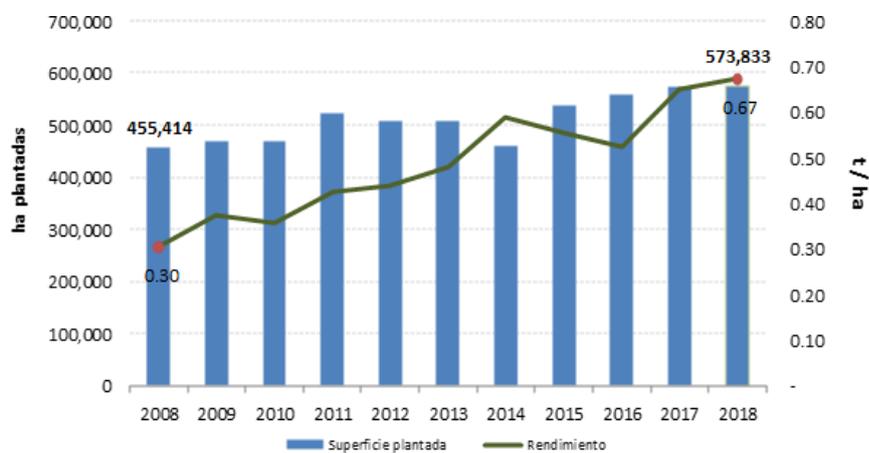


Ilustración 3: Superficie y rendimiento nacional de cacao seco durante los años 2008 a 2018.

1.2.1.6. Costos de producción.

El presupuesto requerido para el establecimiento de una hectárea de cacao tiene un rango entre USD 1.972 y 3.132, dependiendo de la zona del cultivo. Del total, el 55 % se destina a la siembra (incluye la compra de plantas de cacao y mano de obra), el 15% a la preparación de terreno y el 12% a las labores culturales, en donde se incluye actividades como el control de maleza. El 17% restante es destinado a la fertilización y control fitosanitario. El costo de mantenimiento se sitúa entre USD 886 y 1.508/ha. La cosecha se da a partir del tercer año y esta actividad representa el 22 % del costo total de mantenimiento.

1.1.1. Costos porcentuales de producción del cacao fino de aroma

| COSTOS PORCENTUALES DE CACAO FINO DE AROMA | | | |
|--|-----------------|-------------|---------------|
| ACTIVIDAD | ESTABLECIMIENTO | | MANTENIMIENTO |
| | Primer año | Segundo año | Tercer año |
| | % | % | % |
| Preparación del terreno | 15 | - | - |
| Siembra | 55 | - | - |
| Fertilización | 10 | 13 | 13 |
| Labores Culturales | 12 | 18 | 18 |
| Control de Fitosanitario | 7 | 7 | 8 |
| Cosecha | - | - | 22 |
| PORCENTAJE TOTAL | 100 | 39 | 61 |

Tabla 1: Costos porcentuales de Cacao. (MAG-SIPA, BAN-Ecuador)

1.1.2. Costos de producción del cacao fino de aroma en dólares.

| RANGO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN DEL CACAO FINO DE AROMA (MAYOR Y MENOR) | | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ACTIVIDAD | ESTABLECIMIENTO | | MANTENIMIENTO | | | |
| | PRIMER AÑO | SEGUNDO AÑO | TERCER AÑO | CUARTO AÑO | QUINTO AÑO | SEXTO AÑO |
| Preparación del terreno | \$ 295,80 | \$ 469,80 | | | | |
| Siembra | \$ 1.084,60 | \$ 1.722,60 | | | | |
| Fertilización | \$ 197,20 | \$ 313,20 | \$ 44,92 | \$ 76,46 | \$ 70,26 | \$ 119,58 |
| Labores Culturales | \$ 236,64 | \$ 375,84 | \$ 62,20 | \$ 105,86 | \$ 97,28 | \$ 165,58 |
| Control de Fitosanitario | \$ 157,76 | \$ 250,56 | \$ 24,19 | \$ 41,17 | \$ 43,24 | \$ 73,59 |
| Cosecha | | | | | \$ 118,90 | \$ 202,37 |
| TOTAL | \$ 1.972,00 | \$ 3.132,00 | \$ 345,54 | \$ 588,12 | \$ 540,46 | \$ 919,88 |

1.1.3. El Cacao en el Ecuador

El cacao tiene más de cinco siglos en la agro economía ecuatoriana, ha representado desarrollo y prosperidad y actualmente este producto es la base de la economía familiar campesina de la Costa, las estribaciones de la Cordillera de los Andes y la Amazonía. La producción del cacao ecuatoriano involucra a 590 mil hectáreas, de las que dependen alrededor de 150.000 familias productoras.

De acuerdo con las estadísticas proporcionadas por el Banco Central del Ecuador, en el año 2020 el cacao representó alrededor 4,7% del PIB agropecuario, ocupando el cuarto puesto dentro del total de estas exportaciones. Ese mismo año, el país registró cifras récord para la producción de cacao con un volumen de 340.000 toneladas, que aportan a la economía del país en más de 900 millones de dólares.

La cadena de valor del cacao se caracteriza por una amplia diversidad de actores y circuitos a lo largo de sus eslabones. Desde productores que generan materia prima básica (cacao en baba), otros que fermentan y secan el producto, hasta organizaciones y emprendimientos rurales que se encuentran altamente integrados de manera vertical, desde la producción, hasta la comercialización en nichos de mercado específicos con productos de alto valor agregado (tabletas de chocolate, nibs, bombones, por ejemplo).

La cadena del cacao se divide en tres etapas: (1) la producción primaria, que consiste en la siembra y cosecha de la mazorca del cacao y la separación de sus granos; (2) la transformación

básica/intermedia en productos de cacao como la pasta, la manteca y el polvo de cacao; y, (3) la transformación elaborada en chocolate y derivados.

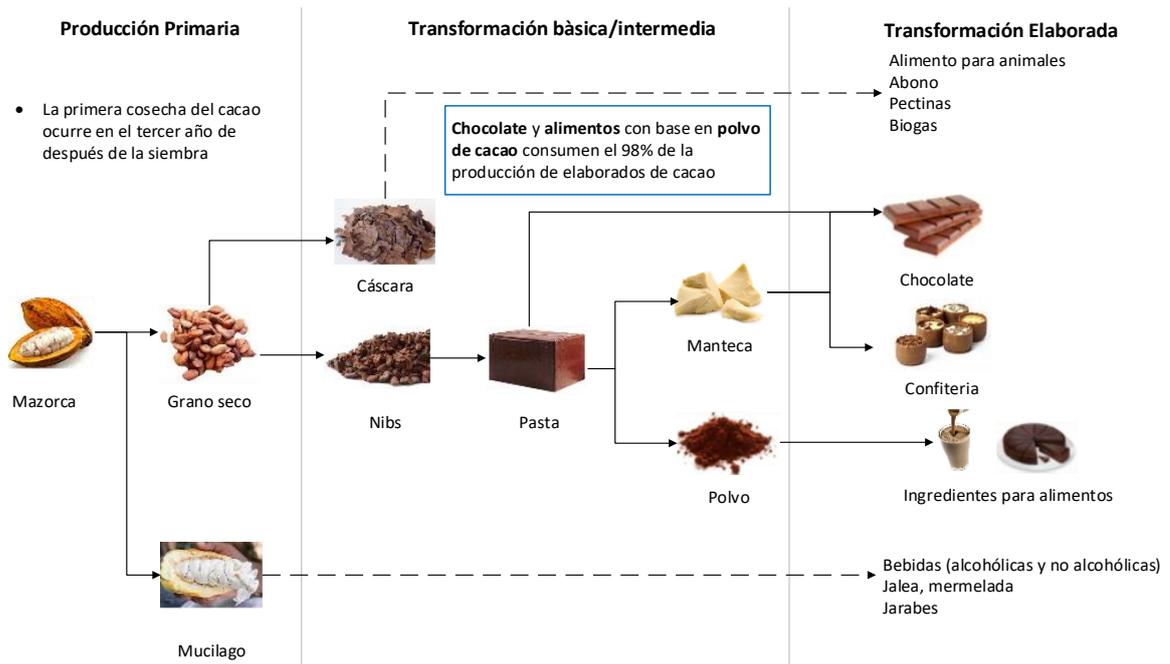


Ilustración 4: Cadena del Cacao (BAIN, 2015)

La cadena del cacao es una de las actividades económicas de importancia para el Ecuador e involucra a productores, organizaciones de productores, comercializadores, industriales y exportadores de este producto, cuya producción está destinada para el mercado local y para la exportación. A través de sus diferentes eslabones se genera empleo, ingresos y divisas, aportando de manera favorable al dinamismo de la economía nacional.

La modernización de la cadena de cacao es considerada por parte del gobierno como una condición crucial para mejorar la competitividad del sector y reducir la pobreza en las zonas rurales de Ecuador (MAG, 2019). Con la creciente demanda de cacao fino de aroma, en la que los agricultores tienen una ventaja comparativa, la reducción de la pobreza rural parece estar perfectamente combinada con el desarrollo de la cadena del cacao.

1.1.4. Proceso de comercialización del cacao

La comercialización de cacao se lleva a cabo a través de asociaciones de productores, intermediarios, comisionistas y exportadores. La estructura de los canales de comercialización de cacao difiere de una región a otra.

Los intermediarios tienen un contacto directo con el agricultor, unos se ubican en las poblaciones de las zonas de producción en las principales provincias, mientras que otros las recorren adquiriendo el grano, y, en muchas ocasiones, comercializan el cacao para otros intermediarios y comisionistas.

En un extremo del espectro encontramos que el canal entre el productor y el exportador tiene por lo menos dos intermediarios: los pequeños acopiadores y los mayoristas. Los pequeños acopiadores compran el grano directamente del agricultor visitando las fincas individuales.

En una etapa posterior, estos acopiadores venden lo adquirido a los mayoristas, quienes, a su vez, venden a los exportadores. En el otro extremo de la cadena de comercialización del cacao, el grano se vende directamente al exportador. Esto se hace a través de la participación de asociaciones o cooperativas de productores y, en ocasiones, estas agrupaciones gremiales exportan directamente.



Ilustración 5: Modelo de comercialización fraccionado.

1.1.5. Exportaciones de cacao.

Las exportaciones de cacao en grano han mantenido una evolución creciente, tanto en cantidad, como en valor a través de los años, registrando un crecimiento entre el año 2012 y 2015 de 50% en la cantidad de cacao en grano exportado y de 80% en valor.

En cuanto a las exportaciones de elaborados de cacao, entre el año 2012 al 2015, estas disminuyeron en un 14%, mientras que el valor FOB se mantuvo. En el año 2015, las exportaciones de elaborados de cacao fueron de 22 mil toneladas, lo que generó un valor FOB de 107 millones de dólares, presentado una disminución del 12% tanto en cantidad como en valor con respecto al año 2014. En relación con el periodo de enero a junio 2015-2016, las exportaciones de elaborados de cacao se incrementaron un 15% en cantidad y 19% en valor FOB.

En cuanto a la participación del cacao en las exportaciones del año 2015, en valor FOB, el 87% se exportó como cacao en grano, el 11% en elaborado y el 2% como chocolate; lo que refleja que el país es un exportador neto de la materia prima.

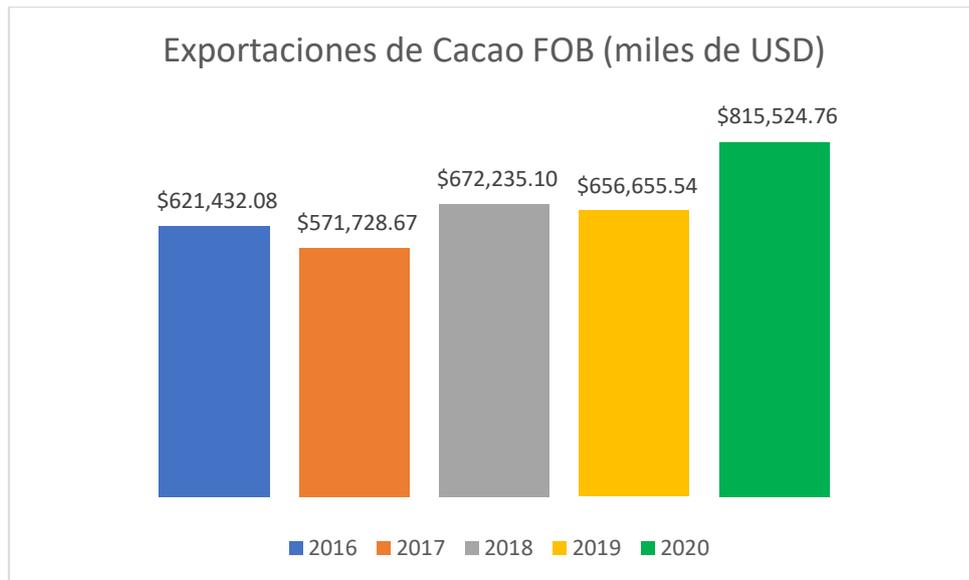


Ilustración 6: Exportaciones de cacao (Banco Central del Ecuador, 2021)

El total de las exportaciones de cacao, elaborados y semielaborados han generado un ingreso económico al país \$ 890.175.00 Millones de dólares, siendo el cacao en grano el mayor ingreso del sector, alcanzando los \$ 776 millones de dólares en el año 2020.

De acuerdo con los datos reportados por SENAEC, para el año 2020 se exportó un total de 335.793 TM, donde las exportaciones del cacao en grano representan el 91%, seguido de pasta de licor de cacao con el 6%, siendo los dos rubros arancelarios más representativos.

1.2. Desafío planteado

INSOTEC ha estado en la búsqueda permanente de aliados estratégicos que conlleven al aumento de su oferta de valor. En tal sentido, dado que el productor de cacao es uno de sus principales clientes, ha identificado la necesidad de estructurar e implementar una cadena de valor dirigida específicamente al sector cacaotero, la cual permita integrar a pequeños agricultores a esta cadena, con el objeto de consolidar el sector comercializador exportador referente a este rubro.

Una de las ofertas de valor que INSOTEC se ha planteado para el beneficio del cliente, tiene que ver con la competitividad.

En todo producto agropecuario, la mejora competitiva la podemos lograr a través de incrementos en productividad o rendimiento, y, al mismo tiempo, facilitando el acceso al mercado, evitando a toda costa el fraccionamiento en el proceso de comercialización.

Al integrar los pequeños productores a una cadena de valor que contemple un modelo de comercialización integrado, que logre cumplir con la promesa de valor respecto al otorgarle mejoras en competitividad, pues, con ello el producto recibirá el precio justo, lo que se traduce en un aumento de ingresos para su familia.

Para dar cumplimiento al desafío planteado, es dirimente dar un acompañamiento a las trayectorias de progreso que han atravesado aquellos clientes cacaoteros cuya operación crediticia cuenta con buena calificación, lo cual permitirá establecer un marco de acción.

2. Objetivo de la consultoría

- Utilizar la experiencia adquirida por los maestrantes para analizar y proporcionar a la empresa beneficiaria de la consultoría, ideas y soluciones que permitan mejorar la cadena de valor del cacao, dentro del core de sus actividades.
- Estructurar la cadena de valor de los microcréditos que otorga INSOTEC para el financiamiento de proyectos de cacao, aprovechando los recursos y fortalezas de la empresa durante su trayectoria, enfocándonos en un crecimiento de la empresa de cara a su cartera de clientes, mejorando la experiencia de usuario mediante estrategias que estén a la vanguardia del mercado y la transformación hacia lo digital.

3. Objetivo de la etapa de descubrimiento (Discovery)

El objetivo de la etapa de descubrimiento es realizar un análisis al estado situacional de la institución, contemplando, entre otros: su orientación estratégica, derivada de la misión, visión y valores institucionales; los principales actores dentro de su cadena de valor y su interrelación; los objetivos asociados a su actividad económica; y la propuesta de valor.

3.1. Orientación estratégica

De acuerdo con la misión y visión de la institución, (expuesta en los antecedentes de este documento) INSOTEC busca mejorar la competitividad y la calidad de vida del cliente y lo realiza a través de la oferta de un servicio financiero que contempla no solo una operación de crédito tradicional, sino una serie de complementos que constituyen una propuesta integral.

A esta propuesta complementaria de servicios, financieros y no financieros, lo han reconocido como el eje central de su actividad, la cual busca incluirse y apoyar el desarrollo de cadenas de valor competitivas, donde participen microempresarios, y sean ambientalmente sostenibles, que generen valor compartido a todos los intervinientes.

3.2. Cadena de valor

Definición: Sistema que agrupa actores en actividades que agregan valor en la generación de un bien o servicio.



Ilustración 7: Cadena de Valor de INSOTEC (INSOTEC, 2021)

3.3. Objetivos asociados a la actividad económica

- Aseguramiento del destino del crédito
- Recuperación directa con la compra del producto
- Aumento de la rentabilidad del cliente que se traduce en mayor capacidad de pago para asumir sus obligaciones
- Rentabilidad
- Cartera con menores costos operativos
- Acceso a nuevos mercados
- Posicionamiento

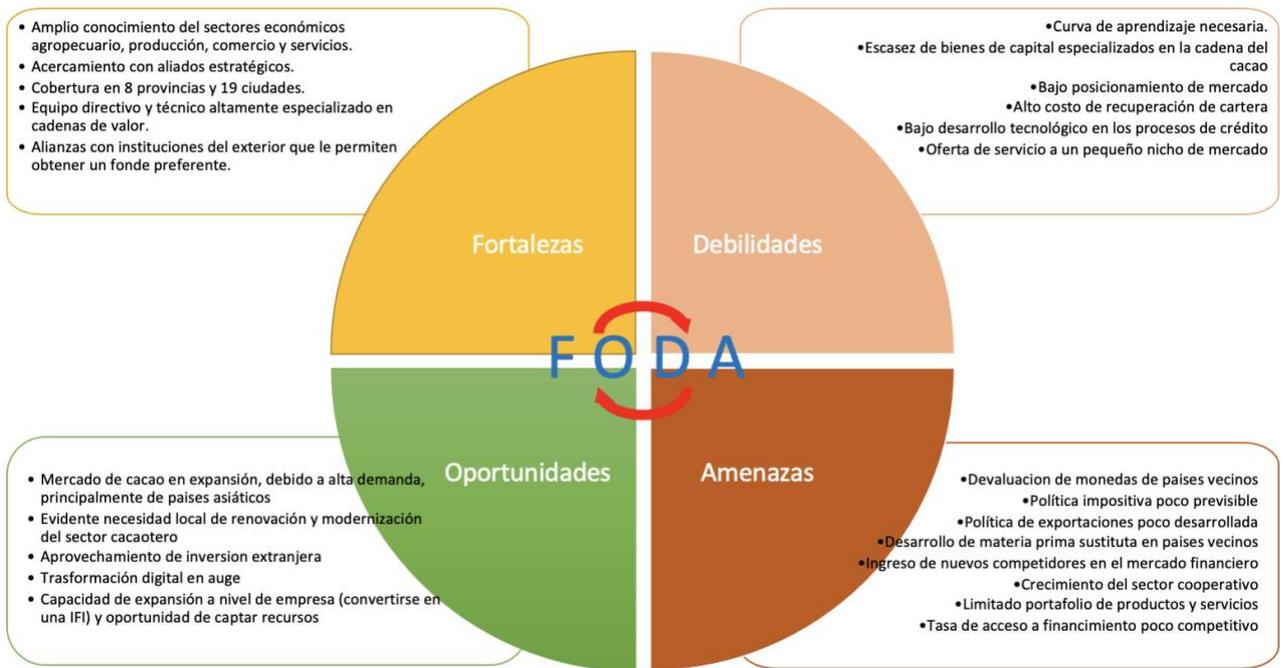
3.4. Propuesta de valor

- Mayor acceso a mercado, ya que tiene la posibilidad de vender sus productos a una empresa aliada en la cadena de valor que le pague peso y precio justo.
- Acceso a crédito con una tasa preferencial y competitiva ya que se beneficia del esquema de cadena de valor
- Acompañamiento y asistencia técnica
- Capacitación técnica sobre sus actividades
- Incremento de productividad al tener insumos de calidad adaptados a su cultivo y zona
- Mejor cosecha que le permita generar ingresos para pagar el financiamiento y obtener ganancia para progresar

4. Metodología

Dentro de las dos metodologías que utilizaremos para encontrar las oportunidades y perspectivas de la empresa, enfocados en mejorar la cadena de valor de microcréditos de cacao, utilizaremos un *análisis FODA* y un tablero *Customer Journey Map*, para plasmar la situación actual, y obtener Insights que nos permitan encontrar mejoras y oportunidades a la cadena de valor.

4.1. Análisis FODA



4.2. Customer Journey Map.

- Etapas
 - Necesidades / Narrativa
 - Actividades que se siguen por cada etapa.
 - Herramientas que serán utilizadas.
 - Sensaciones del cliente final.
 - **Oportunidades**

| | INSOTEC | CLIENTE | CLIENTE - INSOTEC | INSOTEC | INSOTEC | INSOTEC | CLIENTE | CLIENTE | INSOTEC |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|---|---|--|--|
| ETAPAS | PROMOCIÓN | SOLICITUD DEL CRÉDITO | INGRESO DE TRÁMITE / SOLICITUD DE DOCUMENTOS | EVALUACIÓN DE CAMPO | COMITÉ DE CRÉDITO | CONFIRMACIÓN / NEGACIÓN DE CRÉDITO | USO DEL CRÉDITO | PAGO DEL CRÉDITO | MONITOREO - COBRANZAS |
| NECESIDADES / NARRATIVA | Ofrecer diferentes productos de crédito a clientes | Necesito solicitar un préstamo para el cultivo de Cacao. | Para iniciar el proceso es requerido que el cliente entregue documentos de respaldo | Verificar puntos de inflexión para la entrega de créditos. | Validar la documentación entregada por los clientes para poder entregar el crédito | Entregar a los clientes la respuesta sobre la solicitud de su crédito | Compra de insumos y siembra | Necesito realizar el pago del crédito que tengo con Insotec | Verificar el status de los proyectos de los clientes, y cobro de cartera. |
| ACTIVIDADES LO QUE HACE? | Promocionar y mantener créditos a los clientes | Me acerco a las oficinas de Insotec | Solicita al cliente documentación | Ingreso y validación de información de los clientes. | Validación de documentación | Comunicarse con el cliente | Ir a comprar los insumos necesarios en establecimientos referidos | Me acerco a ServiPagos / Pago Ágil / Punto Ágiles Insotec | Visitas a clientes |
| HERRAMIENTAS COMO LO HACE? | Publicidad | Con Servicio al Cliente | Ingreso en Sistema de Insotec | Recepción de documentos / Nueva App para Asesores | Sistemas de Insotec, Documentos físicos, y Sistemas aliados. | Llamada / SMS / Correo Electrónico | Con el crédito de Insotec realiza compras | Con pago en efectivo por medio de ventanillas | Proceso operativo |
| SENSACIONES LO QUE SIENTE... | Confianza | Expectativa | Responsabilidad / Interés | Alegría / Responsabilidad | Responsabilidad / Interés | Satisfacción / Seguridad | Felicidad | Expectativa, Inseguridad | Expectativa |
| OPORTUNIDADES | <p>Creación de Tanque de Prospección para clientes Pre - Calificados.</p> <p>Solicitud de créditos en línea con App del cliente.</p> <p>Registro de no clientes en sistema de Insotec, para solicitud de crédito (en línea precalificados)</p> | <p>Realizar la Solicitud en línea (Portal Web). O por App Móvil</p> <p>Con la integración de sistemas en los siguientes puntos, la aprobación de créditos puede ser en línea.</p> <p>Integración manejo de Tanque de Prospección</p> | <p>Enlaces e integraciones con sistemas como: INGRESOS Y DATOS: Databook, Registro Civil. INSTRUCCIÓN: Senescyt PREDIO Y AVALÚOS: Web Municipios CIUDAD Y DIRECCIÓN: Location PRECALIFICADOS: Tanque de Prospección BURO DE CRÉDITO: Equifax TRABAJO / IMPUESTOS: SRI, BALANCES FINANCIEROS: Super Compañías.</p> <p>Ahorro de documentación a ser solicitada al cliente.</p> <p>Mejora en sistema para ingreso de trámites.</p> | <p>Aplicación sin manejo de Internet.</p> <p>Mejoras de uso de interface para mejorar tiempo en ingreso del trámite al cliente.</p> <p>Aprobación en líneas de créditos.</p> | <p>Enlaces e Integraciones en línea para Aprobación de Créditos en línea.</p> | <p>Comunicación Multicanal hacia el Cliente</p> | <p>Generación de Tarjetas Convenio en establecimientos.</p> <p>Generar alianzas estratégicas.</p> | <p>Poder hacer pagos en línea. Alianzas o Afiliación a Hub de Pagos / Pago Directo Banred / Sistema de Pagos Interbancario SPI</p> | <p>Reporte de actividades de los clientes, con app móvil del cliente.</p> <p>App móvil sin uso de internet por parte del cliente (compra de plan de datos Insotec)</p> |

5. Levantamiento información

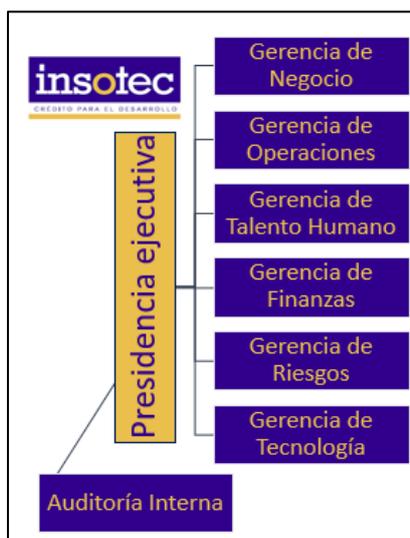
Dentro de toda la información obtenida juntamente con INSOTEC, podemos acotar lo siguiente:

Insofec (Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas), se fundó en 1980, como iniciativa de un grupo de empresarios y técnicos, con el propósito de contribuir al desarrollo económico, social tecnológico y educativo del Ecuador, enfocado en el pequeño y micro productor. Identificándose 3 etapas importantes en la Organización:

| ETAPA | TIEMPO | CARACTERISTICAS |
|-----------------|--------------------------|--|
| 1° Etapa | 1980 a 1992 | Apoyo al Fortalecimiento de la Pequeña Industria |
| 2° Etapa | 1993 a 2005 | Fortalecimiento de la Micro y Mediana Empresa |
| 3° Etapa | 2006 hasta la actualidad | Otorgamiento de Créditos para el desarrollo |

Actualmente, con el propósito de contribuir al desarrollo de la microempresa, mediante la concesión de créditos, utilizando una estrategia consolidada de cadena de valor, que permite cubrir varios frentes de cara a los clientes con especial énfasis en el sector agropecuario, y no únicamente en la entrega de créditos, sino bajo criterios de sostenibilidad, responsabilidad social y excelencia en la calidad de servicio. Insofec cuenta con puntos de atención en 8 provincias y 19 ciudades a nivel nacional.

Su organigrama institucional está conformado por 6 Gerencias de reporte directo a la Presidencia, que permiten a la empresa trabajar conjuntamente en pro de su visión, siendo una empresa especializada en microfinanzas, reconocida por su impacto social y su contribución al desarrollo económico.



5.1. Cadena de valor actual

Dentro de las principales fortalezas en los productos de INSOTEC, se encuentran las CADENAS DE VALOR, catalogadas por la empresa como un *“Sistema que agrupa actores en actividades que agregan valor en la generación de un bien o servicio”*. Con lo cual, apoyan al desarrollo de Cadenas de valor competitivas, donde participen microempresarios ambientalmente sostenibles, y que generen valor compartido a todos los intervinientes. Es decir, generar valor en cada uno de los eslabones que conforman la entrega de un crédito a microempresarios.

El objetivo de la cadena de valor es que todos los intervinientes puedan aportar a un flujo constantes de beneficios inmersos en cada crédito. Es decir, que el crédito no se quede en solamente entrega de dinero, sino aseguramiento de inversión por parte del beneficiario, y apoyo técnico de cara al beneficiario del crédito.

5.1.1. Para el Cliente

- Mayor acceso a mercado ya que tiene la posibilidad de vender sus productos a una empresa aliada en la cadena de valor que le pague al peso y precio justo.
- Acceso a crédito con una tasa preferencial y competitiva ya que se beneficia del esquema de cadena de valor.
- Acompañamiento y asistencia técnica (Core inicial de INSOTEC).
- Capacitación técnica sobre sus actividades (Core inicial de INSOTEC).
- Incremento de productividad al tener insumos de calidad adaptados a su cultivo y zona.
- Mejor cosecha que le permita generar ingresos para pagar el financiamiento y obtener ganancia para progresar

5.1.2. Para INSOTEC

- Asegurar destino del crédito.
- Recuperación directa con la compra del producto.
- Mejor cosecha para el cliente que se traduce en mayor capacidad de pago para asumir sus obligaciones.
- Rentabilidad.
- Cartera con menores costos operativos.
- Acceso a nuevos mercados.
- Posicionamiento
- Menor Riesgo de Cartera Vencida.

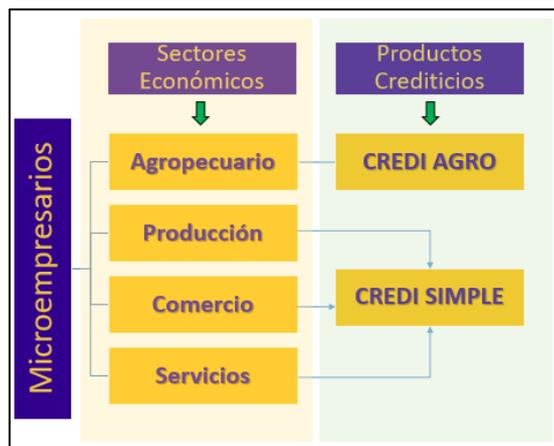
5.1.3. Para Comercios

- Fidelización de clientes.
- Fidelización de INSOTEC, y publicidad indirecta.

| PRODUCTO | MONTO | FRECUENCIA DE PAGO | PLAZO |
|---------------------|---------------------|--------------------|---------|
| Credi-Semilla | De \$400 a \$15.000 | A Cosecha | 6 Meses |
| Credi- Mano de Obra | De \$250 a \$5.000 | A Cosecha | 6 Meses |

5.2. Productos

Existen varios productos en el portafolio de INSOTEC, enfocados a varios sectores económicos, en los que constan los microempresarios que son los destinatarios finales.



5.2.1. Credi Agro

Producto especializado para sectores de producción, comercio y servicios, con oferta de análisis hasta 48 horas desde la solicitud del crédito y entrega de los documentos requeridos.

- **Monto:** Desde USD 600 hasta USD 50.000
- **Plazo:** Hasta 48 Meses (para adquisición de activos fijos) y hasta 36 meses (para Capital de Trabajo).
- **Tasa de Interés:** Máxima Autorizada

5.2.2. Credi Simple

Producto especializado para el sector agropecuario, con oferta de análisis hasta 48 horas desde la solicitud del crédito y entrega de los documentos requeridos.

- **Monto:** Desde USD 600 hasta USD 50.000
- **Plazo:** Hasta 48 Meses (para adquisición de activos fijos) y hasta 36 meses (para Capital de Trabajo).
- **Tasa de Interés:** Máxima Autorizada

5.3. Indicadores Financieros a marzo 2021

- Dos titulaciones en la Bolsa de Valores de Quito (Fondeo Local)
- 21 fuentes de fondeo internacionales

- Activos por USD 71 Millones
- Cartera por USD 59 Millones
- Patrimonio por USD 10 Millones
- ROA 1.20%
- ROE 8.67%
- Liquidez 17.30%
- Liquidez Disponible: USD 793,427

| Detalles institucionales | | Indicadores | | | |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------------|--------|--------|--------|
| Forma legal | ONG | ROE | Dic16 | Dic17 | Dic18 |
| Propiedad | na | ROA | 10,5% | 17,5% | 12,1% |
| Año de arranque | 1980 | Autosuf. Operacional (OSS) | 1,6% | 2,7% | 1,8% |
| Servicios Financieros | Crédito | Rendimiento de la cartera | 111,4% | 115,5% | 113,6% |
| Metodología crediticia principal | Individual | Otros ingr. financ. (sobre activo) | 24,7% | 24,7% | 22,4% |
| Supervisor / Regulador | SEPS y MIES | Otros ingr.operat.(sobre activo) | 0,1% | 0,2% | 0,8% |
| | | Tasa de gastos operativos | 5,5% | 5,4% | 5,1% |
| | | Tasa de gastos financieros | 13,9% | 15,8% | 15,8% |
| | | Tasa de gastos de provisión | 9,5% | 7,7% | 8,3% |
| | | Ratio de adecuación de capital (MFR) | 5,2% | 4,2% | 2,6% |
| | | Ratio de capital sobre activo total | 15,6% | 16,1% | 21,2% |
| | | Liquidez inmediata | 15,2% | 15,4% | 15,0% |
| | | Liquidez sobre activo total | 13,0% | 23,7% | 18,3% |
| | | CeR 30 días | 6,4% | 10,4% | 7,5% |
| | | CeR 90 días | 3,6% | 2,6% | 2,1% |
| | | Cartera reestructurada | 1,8% | 1,4% | 0,8% |
| | | Tasa de cartera castigada | 2,1% | 0,5% | 0,1% |
| | | Riesgo de crédito promedio | 3,6% | 3,5% | 2,5% |
| | | Tasa de cobertura del riesgo | 9,3% | 7,7% | 5,1% |
| | | Préstamo prom. desemb., US\$ | 65,7% | 103,2% | 110,8% |
| | | Saldo de préstamo / INB pc | 3,260 | 3,576 | 3,690 |
| | | | 40% | 45% | 49% |

nd: no disponible na: no aplica

Tabla 2: Datos institucionales (MFR Ecuador, 2019)

6. Diagnóstico

- INSOTEC es una empresa con 40 años de experiencia en estudios e investigaciones de mercado para el apoyo al microempresario, 20 de los cuales ha perfeccionado el proceso de otorgamiento de créditos dirigidos al microempresario.
- Dentro del proceso que engloba el apoyo a la Cadena de Valor del sector agropecuario, si bien se ejecuta satisfactoriamente, de cara a los clientes y a la empresa es totalmente susceptible de mejoras, sobre todo en el enfoque que ha planteado la empresa en apoyar al sector cacaotero, con énfasis en la transformación digital.
- Del análisis inicial realizado se desprende que INSOTEC ha sido conformado como una institución financiera con especialización en el microcrédito con vasta experiencia en su nicho de mercado, sin embargo, su posicionamiento de mercado es poco agresivo respecto a las principales instituciones financieras consideradas sus competidores naturales: las cooperativas.
- Uno de los principales desafíos a los que se enfrentan actualmente todas las instituciones financieras a nivel mundial es la transformación digital, sin embargo, el nicho de mercado de INSOTEC no está familiarizado con el avance tecnológico.
- No se visualiza estrategias Omnicanal que permitan a INSOTEC posicionarse en varios mercados objetivo de la sociedad.

7. Desarrollo de Hoja de Ruta.

Una vez cumplida la etapa de diagnóstico, hemos procedido a identificar **cuatro macro estrategias**, las cuales posteriormente se priorizarán e incluirán con sus respectivas actividades y desarrollo en pequeños proyectos (sprints). Lo que conformaría la Hoja de Ruta de INSOTEC:

1. Estrategia orientada a la evolución tecnológica, crecimiento y oferta de productos; mejorar y competir con los rivales del mercado, buscando un mejor posicionamiento, que permita ofertar el principal core del negocio. Cambiar la razón social y exposición ante el sector y aprovechar la estructura y el Gobierno Corporativo, siendo eficientes en el costo operativo.
2. Enfocados específicamente en atacar el mercado aprovechando la variabilidad de tasas de interés y la capacidad de fondeo en el exterior, manteniendo en segunda instancia el crecimiento de la organización por medio del posicionamiento de los productos en el mercado, bajando gastos operativos y aprovechando el posicionamiento que se ha logrado durante los años.
3. Alineada a la tendencia en el creciente desarrollo de la tecnología, se recomienda abordar a la competencia y promover una propuesta que evite la movilidad humana que desarrolla su actividad económica relacionada al agro, tomando como ventaja su capacidad de captación de operaciones de créditos y la fuerte relación creada entre el cliente actual y la empresa.
4. Bajo un enfoque escaso en tecnología, reforzando el crecimiento en el mercado y la capacidad que tiene la organización en apoyar los proyectos de agro, se propone mantener y/o mejorar las condiciones de las fuentes de fondeo en cuanto a las tasas de interés, las mismas que podrán ser traspasadas en beneficio de los clientes.

8. Alineación de la misión y visión a las estrategias planteadas.

8.1. Análisis de la Misión y Visión de Insotec. -

De acuerdo con la información proporcionada por el área de operaciones del instituto, la misión y visión de la compañía son:

8.1.1. Misión. -

“Contribuir al desarrollo de la microempresa mediante la concesión de créditos, brindando acceso a servicios complementarios que mejoran la competitividad y la calidad de vida, con énfasis en el sector agropecuario, bajo criterios de sostenibilidad, responsabilidad social y excelencia en la calidad del servicio.” (INSOTEC, 2021)

8.1.2. Visión. -

“Somos una institución especializada en microfinanzas líder a nivel nacional, por su calidad reconocida en impacto social y su contribución al desarrollo económico en sus territorios, con capacidad de expansión internacional.” (INSOTEC, 2021)

8.1.3. Análisis de 9 elementos clave requeridos. -

Con el objeto de analizar de forma objetiva, si la misión y visión proporcionada por la empresa contienen los nueve elementos clave, hemos procedido a levantar una matriz que incluye un “check list” de cada uno de ellos:

| Check List de 9 elementos que debe tener la Misión y Visión: | |
|---|---|
| 1. ¿Quién es el cliente? | Si (Microempresa con énfasis en el sector agropecuario) |
| 2. ¿Cuál es el producto o servicio? | Si (Microfinanzas, brindando acceso a servicios complementarios que mejoran la competitividad y la calidad de vida) |
| 3. Mercados | Si (Nivel nacional) |
| 4. Tecnología | No |
| 5. Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad | Si (Bajo criterios de sostenibilidad, responsabilidad social y excelencia en la calidad del servicio) |
| 6. Filosofía | Si (Contribuir al desarrollo de la microempresa mediante la concesión de créditos) |
| 7. Auto concepto | Si (Somos una institución especializada en microfinanzas) |
| 8. Preocupación por la imagen pública | Si (Líder a nivel nacional) |
| 9. Preocupación por empleados | No |

Una vez identificados los elementos que no constan, tanto en la misión como en la visión del instituto, se ha determinado 3 propuestas de mejora:

- Inclusión de la tecnología como respuesta a las necesidades cambiantes en la actividad microfinanciera.
- Necesidad de incluir a los colaboradores, otorgándoles su posición.
- En el caso de la visión, dado que es una declaración que se la debe realizar con visualización a un futuro determinado, hemos considerado necesario modificarla, eliminando la palabra “somos”.

En tal sentido, proponemos lo siguiente:

8.2. Propuesta de cambio en la Visión de INSOTEC -

Al 2030, ser reconocida a nivel nacional e internacional como una institución especializada en microfinanzas, por su alto impacto socioeconómico y por ser considerada una de las mejores instituciones para trabajar en la región.

9. Matriz de priorización de estrategias

Considerando el análisis FODA y en el Customer Journey, hemos definido la priorización de estrategias de la siguiente manera:

| Factor del FODA | Poderación EFE y EFI | Estrategia 1 | | Estrategia 2 | | Estrategia 3 | | Estrategia 4 | | |
|----------------------|--|-------------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|------|
| | | Puntuación de Atractivo | Total de Calificación de Atractiva | Puntuación de Atractivo | Total de Calificación de Atractiva | Puntuación de Atractivo | Total de Calificación de Atractiva | Puntuación de Atractivo | Total de Calificación de Atractiva | |
| Oportunidades | Crecimiento de las necesidades de financiamiento | 0,12 | 4 | 0,48 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 |
| | Altas barreras de entrada y de salida | 0,10 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 | 2 | 0,20 | 2 | 0,2 |
| | Uso de la tecnología | 0,07 | 4 | 0,28 | 2 | 0,14 | 2 | 0,14 | 4 | 0,28 |
| | Tasas de interés | 0,07 | 2 | 0,14 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 |
| Amenazas | Competencia | 0,09 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 |
| | Riesgo país | 0,09 | 1 | 0,09 | 1 | 0,09 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 |
| | Movilidad humana y su afectación en el Agro | 0,05 | 2 | 0,1 | 1 | 0,05 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 |
| | Acceso a educación financiera y capilaridad (inclusión financiera) | 0,12 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 | 2 | 0,24 | 2 | 0,24 |
| Fortalezas | Fuerte posicionamiento / bancarización | 0,14 | 4 | 0,56 | 4 | 0,56 | 3 | 0,42 | 3 | 0,42 |
| | Ingresos operativos con tendencia creciente | 0,12 | 2 | 0,24 | 1 | 0,12 | 3 | 0,36 | 2 | 0,24 |
| | Gobierno corporativo bien estructurado | 0,10 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| | Servicios integrales que incluyen alianzas con empresas para lograr beneficios para sus clientes | 0,08 | 4 | 0,32 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 |
| | Fuentes de fondeo bajo condiciones favorables | 0,08 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 |
| Debilidades | Alto gasto operativo | 0,12 | 4 | 0,48 | 1 | 0,12 | 3 | 0,36 | 1 | 0,12 |
| | Esquema legal con limitaciones para ofertar productos y servicios | 0,08 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 1 | 0,08 | 2 | 0,16 |
| | Deuda tributaria considerable | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| | | | | 4,36 | | 3,62 | | 3,77 | | 3,77 |

10. Definición de estrategias priorizadas, actividades y proyectos relacionados.

10.1. Estrategia priorizada 1. -

Estrategia orientada a la evolución tecnológica, crecimiento y oferta de productos; mejorar y competir con los rivales del mercado, buscando un mejor posicionamiento, que permita ofertar el principal core del negocio. Cambiar la razón social y exposición ante el sector y aprovechar la estructura y el Gobierno Corporativo, siendo eficientes en el costo operativo.

10.1.1. Conversión a Banco. – Vemos indispensable que dentro del mercado actual la institución priorice su transformación a Banco de cara a los organismos de control y público en general, considerando que esto traería una mejor promoción de la entidad y la captación de un target adicional y más amplio de clientes. En relación con su nivel de exposición, la institución podrá desarrollar de mejor manera su imagen, incluso con un posicionamiento superior al conformado en sus 40 años de trayectoria. El conocimiento de los clientes es fundamental para el crecimiento de la entidad por medio de créditos y captaciones (nuevos productos una vez se convierta en Banco).

10.1.2. Creación de tanque de prospección. – Crear un tanque de prospección para calificación de clientes y no clientes. Con el objetivo de apresar el proceso de aprobación y poder ofertar valores pre aprobados.

10.1.3. Implementación de App y Portal Web. – El mundo exige una transformación digital de sus entidades financieras, cada día se realizan más tramites de forma digital, evitando acercarse presencialmente, inclusive por el tema de la pandemia la transformación digital se aceleró en todo el mundo, y en Ecuador no debe ser la excepción. En tal sentido los procesos de clientes actuales y nuevos deben poder realizarse digitalmente, para lo que se requiere una plataforma Omnicanal robusta y automatizada, para lo que se recomienda la integración con terceros que permita la automatización de procesos:

- Creación / registro de clientes digitalmente (On boarding).
- Pre calificación de créditos por medio de ingreso de información básica del cliente (identificación / autenticador OTP), tipo simulación.
- Solicitud en línea de créditos y aprobaciones inmediata mediante creación de un tanque de prospección, caso contrario poder recibir notificaciones respecto al trámite en proceso.
 - Push Notification
 - SMS
 - IVR
 - Consulta App y Web.

10.1.4. Integración con partes involucradas en procesos de calificación de crédito, para poderlo hacer en línea.

- Databook
- Registro Civil
- Municipios
- Location Google Maps
- Equifax
- Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos (DINARDAP)
- Servicio de Rentas Internas
- Superintendencia de Bancos
- Superintendencia de Compañías
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

10.1.5. Servicio al cliente digital gratuito.

- Call Center / Línea 1800
- IVR (Respuestas de voz interactiva)
- SMS (Servicio de mensajes cortos)
- Contratación de datos para que el uso de la App de INSOTEC sea gratuita para el cliente.
- Servicio de atención por WhatsApp.

10.2. Estrategia priorizada 2. -

Bajo un enfoque escaso en tecnología, reforzando el crecimiento en el mercado y la capacidad que tiene la organización en apoyar los proyectos de agro, se propone mantener y/o mejorar las condiciones de las fuentes de fondeo en cuanto a las tasas de interés, las mismas que podrán ser traspasadas en beneficio de los clientes.

10.2.1. Estrategia intensiva de desarrollo de productos que incluyan tasas de interés diferenciadas y preferenciales: Considerando que INSOTEC ya ofrece productos específicos y diferenciados de su competencia, se propone crear un área especializada en la administración integral del portafolio de productos y servicios, la cual tendrá como misión: “estructurar productos que contemplen estrategias institucionales de acceso y apoyo al sector productivo en función de las prioridades determinadas por la administración”. Su accionar estará enmarcado en la adaptación de las condiciones de financiamiento, esto es, requisitos, plazo, tasa y monto, a las necesidades del productor. Con lo expuesto se podrá realizar mayor colocación de crédito en el mercado, lo que permitirá distribuir de mejor manera los costos fijos que conforman el gasto operativo.

10.2.2. Implementar mejoras en el primer contacto al cliente: Dado que la presente macro estrategia pretende un crecimiento de mercado, es necesario que el personal de Gestión de Servicios no Financieros tenga acceso a la verificación del Buró de Crédito para indicar al potencial cliente si es sujeto o no de crédito en el primer contacto. Una queja recurrente del cliente actual define que no se le informa rápido si es o no sujeto de crédito. Se sugiere mejorar el tiempo en el cual le dan esta información y para ello el primer contacto es fundamental.

10.3. Estrategia priorizada 3. -

Enfocados específicamente en atacar el mercado aprovechando la variabilidad de tasas de interés y la capacidad de fondeo en el exterior, manteniendo en segunda instancia el crecimiento de la organización por medio del posicionamiento de los productos en el mercado, bajando gastos operativos y aprovechando el posicionamiento que se ha logrado durante los años.

10.3.1. Diferenciación en Tasas de Interés. – Mejorar y ofrecer mejores tasas de interés a los clientes, de cara a los diferentes tipos de créditos, con el objetivo que el cliente prefiera a INSOTEC que a otra IFI u ONG (dependiendo la etapa de la organización).

10.3.2. Creación de Tarjetas Convenio. – Crear tarjetas convenio cerrado para el consumo en establecimientos y empresas afiliadas a la cadena de crédito, con el objetivo de crear y sentir una fidelización, recompra y demás

beneficios. Esto permitiría tener una imagen y ecosistema de establecimientos afiliados.

10.3.3. Integración de usuario EMPRESA en los canales digitales. – Las empresas que finalizan la cadena de valor con la compra y retención de los valores producto del crédito con el cual inicio la relación comercial, deben formar parte de los aplicativos de INSOTEC, con el objetivo de ver el proceso de productos y los posibles vendedores, para planificar e incluso adelantar u ofertar compra diferenciada.

10.4. Estrategia priorizada 4. -

Alineada a la tendencia en el creciente desarrollo de la tecnología, se recomienda abordar a la competencia y promover una propuesta que evite la movilidad humana que desarrolla su actividad económica relacionada al agro, tomando como ventaja su capacidad de captación de operaciones de créditos y la fuerte relación creada entre el cliente actual y la empresa. Para afianzar este vínculo, se propone:

10.4.1. Ejecución de programas de desarrollo de capacidades: apoyarse en tecnología para crear herramientas y servicios en línea como una plataforma de capacitación in house y out house, que permitan aproximar los servicios a los diversos cantones.

Las tres áreas temáticas estratégicas en las que INSOTEC debe concentrar sus esfuerzos conforme prelación de mercado son:

- Gestión Comercial, Ventas y Marketing.
 - Investigación de Mercados.
 - Promoción y Publicidad.
- Gestión Financiera y Tributaria.
 - Requerimientos de Crédito.
 - Gestión Financiera Básica.
 - Gestión Financiera Avanzada.
 - Tributación.
- Gestión Estratégica y Planificación Estratégica.

Las principales modalidades para prestar servicios no financieros en asistencia técnica son:

- Modalidad presencial con o sin uso de la plataforma virtual.
- Semipresencial con aulas móviles que se desplazan a los diversos cantones planificados.
- A distancia o virtual, a través del uso de una plataforma virtual de e-learning, cuyo acceso sea libre (Ej. Moodle).

10.4.2. Caja de herramientas: En la plataforma virtual, además de los cursos, se propone colgar una caja de herramientas de libre acceso a los empresarios conforme sus propias necesidades.

Esta caja de herramientas es un apoyo a las necesidades de los empresarios para gestionar sus empresas o emprendimientos con software de libre uso u hojas de cálculo que les permitan, entre otras cosas, llevar un control de sus actividades, contabilidad, costos, o bien, temas básicos como por ejemplo la comprensión de una tabla de amortización y su diferencia entre la alemana y francesa. Cada herramienta deberá estar debidamente explicada en su operación y utilidad.

10.4.3. Creación de un Club de Productores: Basada principalmente en la asistencia técnica y el conocimiento construido con el apoyo en las cadenas de valor, se propone crear programas de capacitación dirigidos a productores y emprendedores, en los que se invite a ponentes expertos en temas específicos.

En el mismo sentido, se podrán desarrollar temas relevantes por parte de empleados que hayan sido identificados previamente como aptos en otorgar capacitaciones.

El objeto del Club será proveer conocimientos específicos para el buen uso del financiamiento y aseguramiento del repago. (Ej. Desarrollo de un programa de finanzas para no financieros)

10.4.4. Acompañamiento / Análisis Big Data: se podrán brindar servicios de acompañamiento, rastreo y administración de clientes, dirigido a potenciales clientes y clientes actuales, el cual, a través del uso de un software especializado, CRM (Customer Relationship Management o Gestión de relación con el cliente) permita administrar y analizar las diferentes interacciones, anticipar necesidades, personalizar campañas de captación de nuevos clientes y, por ende, aumentar cartera productiva y optimizar rentabilidad.

11. Definición de métricas de arranque.

Con el objeto de plasmar un punto de partida, el cual determine cuantitativamente los posibles avances fruto de la implementación de las estrategias descritas en los incisos anteriores, procedemos a identificar las métricas que definen lo que deseamos lograr, tanto en beneficio del cliente, como de la institución:

11.1. Enfoque al cliente:

- Aporte al índice de bancarización por parte de INSOTEC al productor cacaotero ecuatoriano (margen de contribución de INSOTEC /total de productores de cacao en el Ecuador)
- ROI por hectárea de los clientes productores de cacao [(ganancia – inversión) / inversión]
- Margen de contribución a la productividad del cliente (medida en quintales de hectárea y dólares por hectárea)
- Índice de efectividad (número de clientes pertenecientes al sector cacaotero, que requieren financiamiento / número de clientes que obtienen financiamiento)
- Fidelización (Porcentaje de clientes que retoman una operación crediticia [2 o más])
- Nivel de satisfacción del servicio (Medido mediante el cumplimiento a los Acuerdos de Nivel de Servicio).
 - Tiempo de respuesta.
 - Tiempo de cumplimiento de compromisos de parte de aliados estratégicos.
 - Tiempo de concesión de los servicios no financieros.

11.2. Enfoque a la institución

- Porcentaje de crecimiento del número clientes INSOTEC, pertenecientes al sector cacaotero en sus diferentes fases: cultivo, elaboración y comercialización.
- Porcentaje de crecimiento de la cartera de crédito INSOTEC, perteneciente al sector cacaotero en sus diferentes fases: cultivo, elaboración y comercialización.
- Cobertura de la institución respecto a sus operaciones (Número de cantones donde mantiene operaciones / número total de cantones en el país -221-)
- ROA anual de la cartera de cadena de valor del cacao (Ingresos/monto de la cartera -productores de cacao-)
- ROE anual de la cartera de cadena de valor del cacao (Utilidad neta/monto de la cartera -productores de cacao-)
- Índices de Cartera segmentada de productores de cacao (Saldo de la Cartera de Crédito en sus diferentes estados de madurez al cierre del trimestre / Saldo total de la Cartera de Crédito al cierre del trimestre)
- Número de operaciones otorgadas a partir de la implementación de nuevos proyectos.

11.3. Matriz de priorización de métricas

Ponderación realizada en base a la influencia, impacto e importancia de cada métrica en pro de la cadena de valor de Cacao para INSOTEC, y el cumplimiento de sus objetivos, alineados a la Misión y Visión de la organización.

La ponderación ha sido calificada del 1 al 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto. Su sumatoria cuantifica el nivel de importancia de cada métrica identificada.

| Matriz de priorización de métricas propuestas | | | | | | |
|---|--|-------------------------------------|--|--|---|--------------|
| Prioridad | Métricas | Tipo de Métrica (Cliente / Empresa) | Influencia: Se comunica con la misión y visión de INSOTEC? | Impacto: Enfoque en la obtención de resultados y cumplimiento de metas | Importancia: Valor, relevancia, interés e idoneidad para el direccionamiento estratégico de INSOTEC | Calificación |
| 1 | Nivel de satisfacción del servicio (Medido mediante el cumplimiento a los Acuerdos de Nivel de Servicio). | Cliente | 5 | 5 | 5 | 15 |
| 2 | Porcentaje de crecimiento del número clientes INSOTEC, pertenecientes al sector cacaoero en sus diferentes fases: cultivo, elaboración y comercialización. | Empresa | 5 | 5 | 5 | 15 |
| 3 | Porcentaje de crecimiento de la cartera de crédito INSOTEC, perteneciente al sector cacaoero en sus diferentes fases: cultivo, elaboración y comercialización. | Empresa | 5 | 5 | 5 | 15 |
| 4 | Numero de operaciones otorgadas a partir de la implementación de nuevos proyectos. | Empresa | 4 | 5 | 5 | 14 |
| 5 | Aporte al índice de bancarización por parte de INSOTEC al productor cacaoero ecuatoriano (margen de contribución de INSOTEC /total de productores de cacao en el Ecuador) | Cliente | 3 | 4 | 5 | 12 |
| 6 | Índice de efectividad (número de clientes pertenecientes al sector cacaoero, que requieren financiamiento / numero de clientes que obtienen financiamiento) | Cliente | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 7 | Cobertura de la institución respecto a sus operaciones (Número de cantones donde mantiene operaciones / número total de cantones en el país -221-) | Empresa | 3 | 3 | 4 | 10 |
| 8 | Margen de contribución a la productividad del cliente (medida en quintales de hectárea y dólares por hectárea) | Cliente | 3 | 3 | 3 | 9 |
| 9 | Fidelización (Porcentaje de clientes que retoman una operación crediticia -2 o más-) | Cliente | 3 | 3 | 3 | 9 |
| 10 | ROI por hectárea de los clientes productores de cacao (ganancia – inversión / inversión) | Cliente | 2 | 3 | 3 | 8 |
| 11 | ROA anual de la cartera de cadena de valor del cacao (Ingresos/monto de la cartera -productores de cacao-) | Empresa | 2 | 3 | 3 | 8 |
| 12 | ROE anual de la cartera de cadena de valor del cacao (Utilidad neta/monto de la cartera -productores de cacao-) | Empresa | 2 | 3 | 3 | 8 |
| 13 | Índices de Cartera segmentada de productores de cacao (Saldo de la Cartera de Crédito en sus diferentes estados de madurez al cierre del trimestre / Saldo total de la Cartera de Crédito al cierre del trimestre) | Empresa | 2 | 2 | 2 | 6 |

13. Bibliografía.

- A. J. Strickland III , Alex Janes , Arthur A. Thompson , Ciara Sutton , John E. Gamble y Margaret A. Peteraf (2018) “Administración Estratégica Teoría y Casos”. Decimoctava Edición. McGrawHill Education, S.A de CV. México.
- Aldeán E. (2004). Ingeniería Agrícola. Apuntes de la clase. Referencia personal. Cumbayá – Ecuador.
- BAIN & COMPANY (2015) Cadena del Cacao. Ecuador.
- David F.R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta edición. Pearson Educación. México.
- Harvard business cases. Apuntes de clase. Referencia personal. Cumbayá – Ecuador.
- INEC – SPAC (2018). Tenencia de la tierra de productores de cacao. Ecuador.
- Lovelock, C. H., & Lovelock, C. H. (1996). *Services marketing* (p. 29). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. (2021) Sistema de Información Pública Agropecuaria. (MAG-SIPA, BAN-Ecuador) <http://sipa.agricultura.gob.ec>.
- Ocampo J. (2021). Planeación estratégica. Apuntes de la clase. Referencia Personal. Cumbayá – Ecuador.
- Porter, Michael (1980) “Competitive Strategy”, New York-USA: The *Free Press*.