



# USAID | COLOMBIA

FROM THE AMERICAN PEOPLE

## Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR) Financiamiento a Cadenas de Valor Manual Genérico de Políticas y Procedimientos para Llevar Servicios Financieros a las Cadenas de Valor Marzo, 2018



March, 2018  
Rural Finance Initiative, contract number AID-514-C-15-00002.

**USAID Colombia Rural Finance Initiative (RFI)  
Agricultural Value Chain Finance Development**

**March, 2018**

**Prepared by:**

**RFI Technical Team**



**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.



# TABLA DE CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN

### I. ANTECEDENTES

#### I.1. La Entidad

#### I.2. Servicios Financieros a cadenas de valor

##### I.2.1. Definición de cadenas de valor

##### I.2.2. Características del financiamiento a cadenas de valor

##### I.2.3. Beneficios al utilizar el financiamiento a cadenas de valor

#### I.3. Financiamiento a cadenas de valor

##### I.3.1. Financiamiento de corto plazo

###### I.3.1.1. Órdenes de compra

###### I.3.1.2. Crédito de capital de trabajo y/o cupo rotativo

##### I.3.2. Financiamiento de largo plazo

### 2. MODELO DE INTERVENCIÓN A LAS CADENAS DE VALOR

#### 2.1. Cadenas de valor agropecuarias en Colombia

#### 2.2. Metodología de oferta de servicios financieros a cadenas de valor

##### 2.2.1. Definiciones

##### 2.2.2. Estrategia de abordaje a los actores de la cadena

##### 2.2.3. Implementación de la Metodología

###### 2.2.3.1. Identificación de encadenamientos productivos

###### 2.2.3.2. Mapeo de actores: evaluación de sus características y su relacionamiento

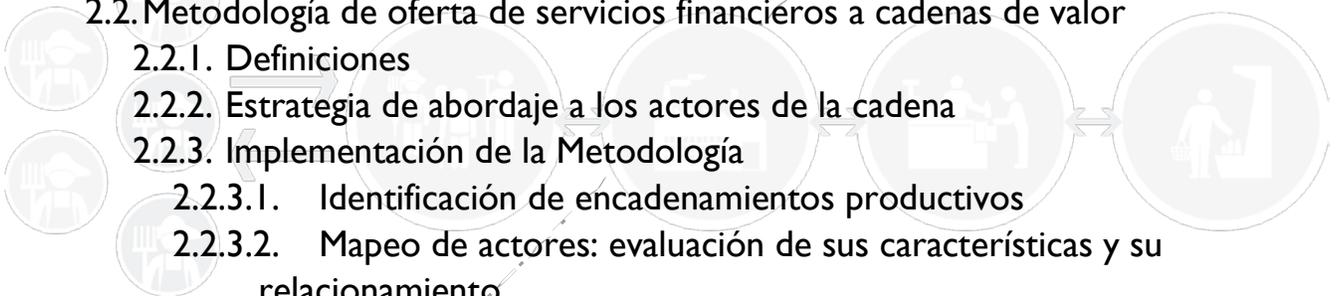
###### 2.2.3.3. Evaluación Persona Jurídica (Organización Ancla)

###### 2.2.3.4. Evaluación Persona Natural (Asociados/Proveedores de empresa Ancla)

###### 2.2.3.5. Identificación de necesidades y entrega de oferta de Servicios Financieros y Servicios de Desarrollo empresarial

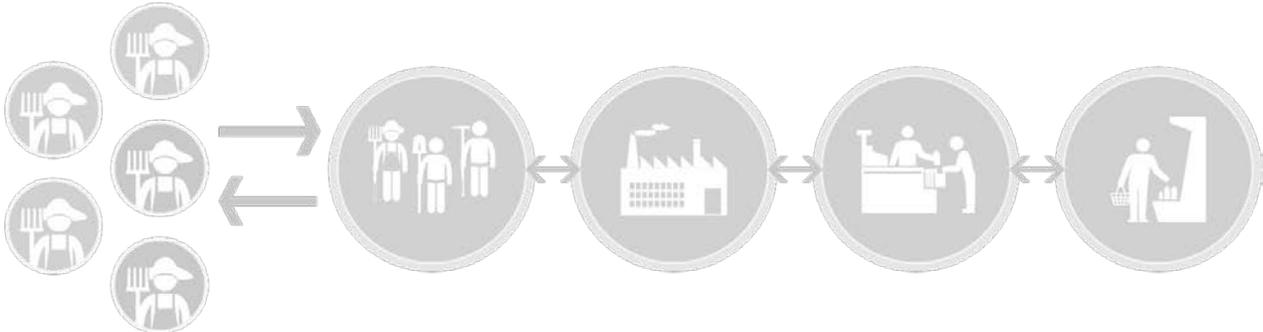
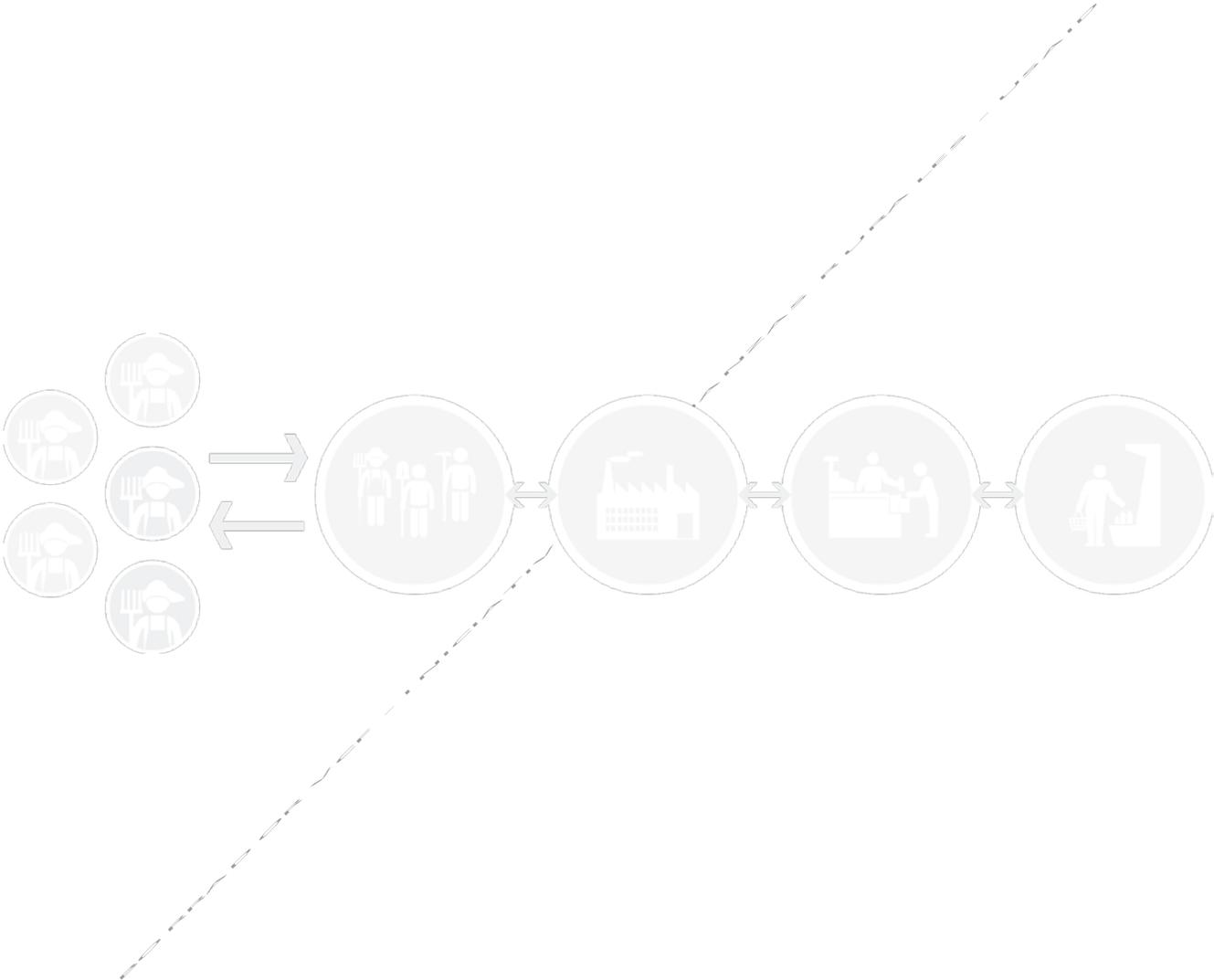
### 3. MODELO PARA INTEGRAR EL FORTALECIMIENTO Y FINANCIAMIENTO A LAS CADENAS

### 4. ANEXOS



# ACRÓNIMOS

- FCV      Financiamiento a cadenas de valor
- IF        Institución Financiera
- VCF      Value Chain Finance



# INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Políticas y Procedimientos para llevar servicios financieros a las cadenas de valor tiene como objetivo servir de guía a instituciones financieras, o al personal de las mismas en roles de gerentes, supervisores, y ejecutivos comerciales, para realizar la identificación, abordaje y preparación de la oferta de servicios financieros a entregar a cada uno de los participantes (eslabones) de la cadena.

El Manual está organizado en tres grandes capítulos. El primer capítulo, **ANTECEDENTES**, constituye una introducción a la entidad financiera, las cadenas de valor, su financiamiento y la entrega de otros servicios financieros complementarios.

El segundo capítulo, **MODELO DE INTERVENCIÓN A LAS CADENAS DE VALOR**, parte por describir las cadenas productivas y de valor agropecuarias en Colombia, así como las características propias del modelo bajo una comparación entre el financiamiento tradicional y el financiamiento a través de cadenas de valor, para luego desarrollar la estrategia de abordaje en región y la Metodología diseñada por IFR para la oferta de servicios financieros a Cadenas de Valor. En este capítulo se describe: (i) la identificación de las cadenas; (ii) la evaluación de la cadena y sus actores (para recibir servicios financieros); (iii) la generación de una propuesta de servicios financieros que responda a sus necesidades.

El tercer capítulo propone un **MODELO DE INTERVENCIÓN QUE INTEGRE EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL** a la oferta de servicios financieros para construir o transferir capacidades a las organizaciones líderes en procura de dar sostenibilidad a los procesos.

Las políticas y procedimientos especificados en este Manual deben ser cumplidos a cabalidad. No obstante, la Institución Financiera (IF) podrá procesar operaciones de un solicitante que no cumpla con los términos y condiciones aquí citados con la debida justificación.

# I. ANTECEDENTES

## I.1. LA ENTIDAD (½PAG.)

*Esta sección deberá ser utilizada por la institución financiera (IF).*

## I.2. SERVICIOS FINANCIEROS A LAS CADENAS DE VALOR

### I.2.1. Definición de cadena de valor

Una **cadena de valor** es una red de actores (públicos, privados) y actividades que se vinculan para llevar un producto desde su producción primaria hasta el consumidor final. Es un sistema constituido por empresas encadenadas por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o un grupo de productos en un entorno determinado.

La agregación de valor mediante procesos de transformación a través de la cadena es el elemento crítico que la define como tal. Por ejemplo, los productores de caña de azúcar de Santander de Quilichao que entregan el producto para su procesamiento en los trapiches de Asolpas y Mazamorrero para transformación a panela y su posterior comercialización, constituyen de manera evidente una cadena de valor. El café es otro ejemplo que nos permite ver cómo se agrega valor durante el proceso de beneficio: el grano verde que se obtienen directamente de la planta, pasa por procesos de maduración y secado que le permite a Café del Macizo, asociación de productores en Planadas, departamento del Tolima, comercializarlo nacional e internacionalmente como café pergamino (café seco).

Para las organizaciones empresariales rurales y los pequeños productores, el desarrollo de cadenas de valor ofrece posibilidades de reducir costos, compartir riesgos, aumentar beneficios y obtener relaciones comerciales duraderas, así como un mayor acceso a nuevas tecnologías de producción, mercados, información, comunicación y, lo más relevante desde la perspectiva de esta Manual, acceso a nuevas fuentes de financiamiento y otros servicios financieros.

Estas redes se basan en la complementariedad y especialización de labores y funciones entre sus integrantes, con el fin de incrementar ventajas competitivas y beneficios mutuos para toda la cadena, generar mayor valor agregado y lograr una distribución más balanceada de los costos, beneficios y riesgos.

En este sentido, la secuencia de crédito y otros servicios financieros que fluyen a través de los diferentes actores para financiar la producción, el acopio, la transformación, la distribución, la comercialización y la venta de los productos a lo largo de una cadena se llama **financiamiento a cadenas de valor (FCV)**.

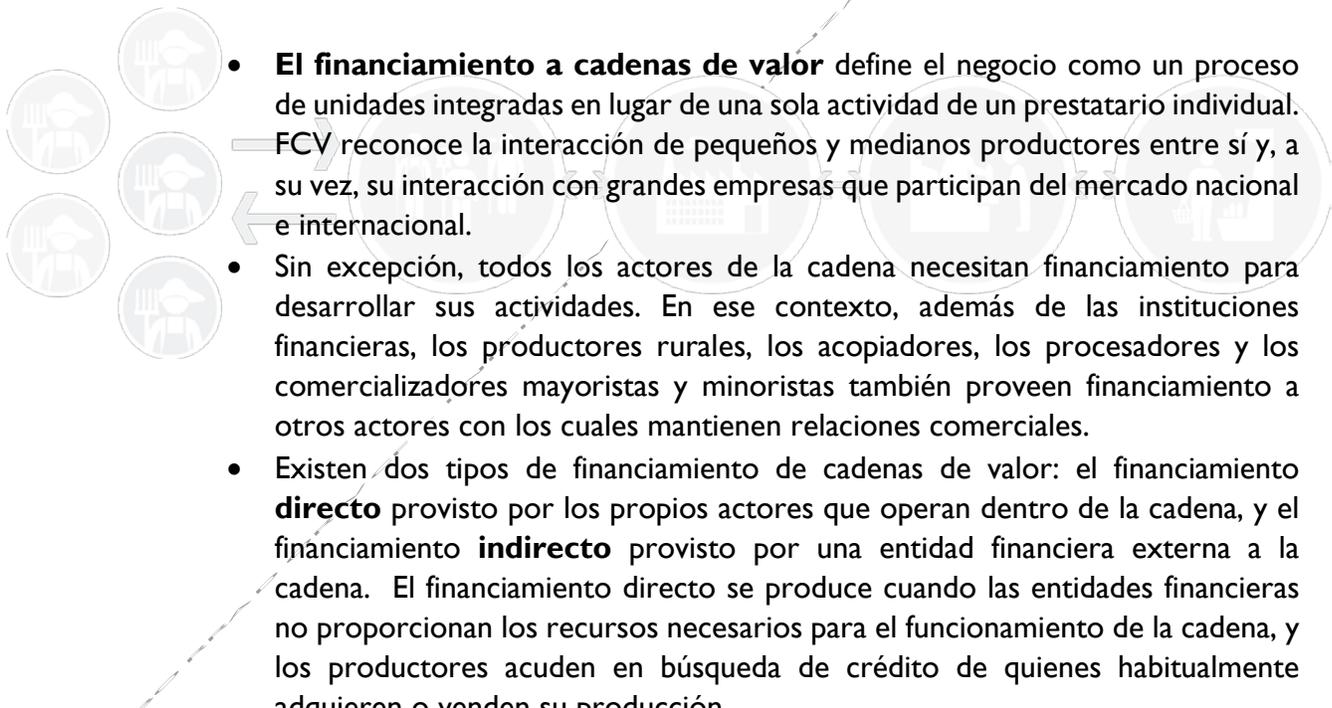
En el sentido tradicional, las IF vienen atendiendo a los diferentes actores de la cadena por separado. No obstante, la Metodología propuesta en este Manual busca promover el desarrollo y fortalecimiento de todos los actores de la cadena, en su conjunto.

Priorizar la atención a un encadenamiento productivo de manera integral en donde se atiendan al mismo tiempo a varios eslabones combinando financiamiento, ahorro, dinero electrónico y fortalecimiento empresarial, brinda soluciones sostenibles en el tiempo y contribuye a la consolidación de un modelo económico eficiente.

En términos generales, se encuentran cadenas de valor en zonas urbanas y rurales; el abordaje, evaluación e identificación de oportunidades de fortalecimiento con servicios financieros integrales, se detalla en la metodología explicada en este Manual y puede ser aplicada para cadenas agropecuarias y no agropecuarias.

### 1.2.2. Características del financiamiento a cadenas de valor

Las cadenas de valor son una oportunidad para que las IF puedan atender varios eslabones (diferentes tipos de clientes naturales y jurídicos), buscando atender un volumen importante de clientes, disminuyendo los costos de operación y obteniendo un mejor comportamiento del portafolio de crédito.

- 
- **El financiamiento a cadenas de valor** define el negocio como un proceso de unidades integradas en lugar de una sola actividad de un prestatario individual.
  - FCV reconoce la interacción de pequeños y medianos productores entre sí y, a su vez, su interacción con grandes empresas que participan del mercado nacional e internacional.
  - Sin excepción, todos los actores de la cadena necesitan financiamiento para desarrollar sus actividades. En ese contexto, además de las instituciones financieras, los productores rurales, los acopiadores, los procesadores y los comercializadores mayoristas y minoristas también proveen financiamiento a otros actores con los cuales mantienen relaciones comerciales.
  - Existen dos tipos de financiamiento de cadenas de valor: el financiamiento **directo** provisto por los propios actores que operan dentro de la cadena, y el financiamiento **indirecto** provisto por una entidad financiera externa a la cadena. El financiamiento directo se produce cuando las entidades financieras no proporcionan los recursos necesarios para el funcionamiento de la cadena, y los productores acuden en búsqueda de crédito de quienes habitualmente adquieren o venden su producción.
  - Esta práctica se observa claramente en la cadena del camarón en Tumaco, en donde la empresa Tumaco Fish proporciona a los productores de su cadena, semillas (huevos fertilizados), alimentos, combustible, niveladores de PH de las aguas de las piscinas productoras, pro-bióticos y fertilizantes de aguas. Este financiamiento directo de capital de trabajo se extiende por el ciclo completo de producción que abarca unos 150 días (cinco meses). Otro caso de financiamiento directo es el que Compañía Nacional de Chocolates o Casa Luker hace a sus proveedores de materia prima, a través de entrega de dinero

en calidad de anticipo, para el acopio de grano seco por medio de comercializadores regionales, como lo son Chocolate Tumaco y Chocolate Colombia en Nariño y Antioquia, respectivamente.

- El financiamiento directo es efectivo en proporcionar recursos destinados a las actividades productivas. No obstante, puede derivar serias limitantes en cuanto la oferta total de recursos que los proveedores están dispuestos a facilitar y las condiciones de costo para el prestatario, pues condiciona el precio de compra y la oportuna disponibilidad de recursos, siendo estos muy controlados y con limitado acceso para las la totalidad de las organizaciones. Estos factores hacen que frecuentemente los productores no aprovechen plenamente las oportunidades de concretar mejores negocios con un precio más alto, que les permitan obtener mayores ganancias.

Si bien ambas formas de financiamiento, directo e indirecto, pueden operar de manera complementaria, existen evidentes ventajas en el financiamiento indirecto de las cadenas:

- Los diferentes actores de la cadena pueden lograr mayor independencia a la hora de tomar decisiones en su negocio (no están condicionados por los financiadores dentro de la cadena) y las entidades financieras generalmente tienen una mayor disponibilidad de recursos, además de ofrecer una variedad de productos y servicios complementarios que pueden catalizar el desarrollo de la competitividad de la cadena en sus distintos eslabones.
- La metodología explicada en este manual busca que a través de los servicios que prestan las IFs, incluyendo el financiamiento (indirecto), no limite el poder de negociación de los diferentes eslabones (productores, procesadores, acopiadores, comercializadores y compradores), proporcionando mayor flexibilidad y balance a la gobernabilidad (relaciones de poder) de la cadena de valor, redefiniendo las relaciones entre los hacedores de precio (price makers) y los tomadores de precio (price takers).
- Un acceso eficiente a financiamiento indirecto por parte de los actores de la cadena puede traducirse en pronto pago y mejores opciones en la generación de ingreso de los pequeños productores. Es importante anotar que el pago oportuno a los productores genera una distribución más razonable del costo financiero en el funcionamiento de la cadena que a menudo recae en los pequeños productores, el eslabón más débil de la cadena. Estos, frecuentemente deben esperar prolongados periodos de tiempo (30 a 90 días) antes de cobrar efectivamente sus ventas. El financiamiento indirecto, además, da libertad a los productores de acceder a precios transparentes y más justos que los transados en el financiamiento directo.
- La posibilidad de financiamiento indirecto a las cadenas de valor motiva a los distintos actores y a las entidades financieras a desarrollar relaciones comerciales que no solo se limitan al financiamiento específico de las operaciones propias de la cadena, sino que además posibilita ampliar la oferta a



satisfacer otras demandas, tales como ahorro, plataformas de transaccionalidad, financiación de mediano y largo plazo (vivienda e inversión en infraestructura) y seguros; servicios financieros que no están disponibles bajo el esquema de financiamiento directo dentro de la propia cadena.

### I.2.3. Beneficios al utilizar el financiamiento a cadenas de valor

El enfoque para llevar servicios financieros a las cadenas explicado en este manual beneficia a los actores de la cadena, entre otras, en:

- Permite establecer una relación de largo plazo con la IF, buscando un beneficio mutuo y apoyando a la cadena a fortalecer su negocio con servicios financieros que impacten varios eslabones de la cadena.
- Se busca entregar soluciones que permitan el desarrollo del negocio en los diferentes eslabones al mismo tiempo, es decir, en un mismo ciclo de negocio de la cadena, no deben solo llevarse servicios financieros a algunos actores de forma separada, sino que se busca entregar servicios financieros a cada eslabón, pero enmarcado dentro del ciclo completo del negocio de la cadena. De esta forma cada actor tendrá los recursos para responder en el ciclo de la cadena y no experimentar situaciones como, por ejemplo, cadenas que aumentan sus niveles de producción (productores), pero no tienen los recursos de financiamiento (capital de trabajo) para realizar el proceso de comercialización.
- El enfoque permite abordar la cadena desde cualquier nivel y así poder ingresar desde un nivel superior que les permita ofrecer servicios a las proveedoras de los clientes empresariales. Este puede ser el caso de la proveeduría de empresas de carácter nacional, por ejemplo Nutresa, Compañía Nacional de Chocolates, Alquería, etc.
- El enfoque permite desarrollar economías de escala y de alcance, atendiendo nuevos segmentos del mercado de manera rentable, mejorando sustancialmente su conocimiento acerca de las capacidades de endeudamiento de cada uno de los actores de la cadena, desde el pequeño productor al intermediario final y desarrollando matrices de riesgo adecuadas al medio rural.

Finalmente, las IFs se benefician porque contarán con instrumentos que les permitan evaluar y clasificar las cadenas de valor o productivas, estableciendo así, si es una cadena productiva o de valor, evaluando el nivel de fortaleza que tiene para desarrollar su negocio y estableciendo cuáles son los servicios financieros que puede ofrecer.

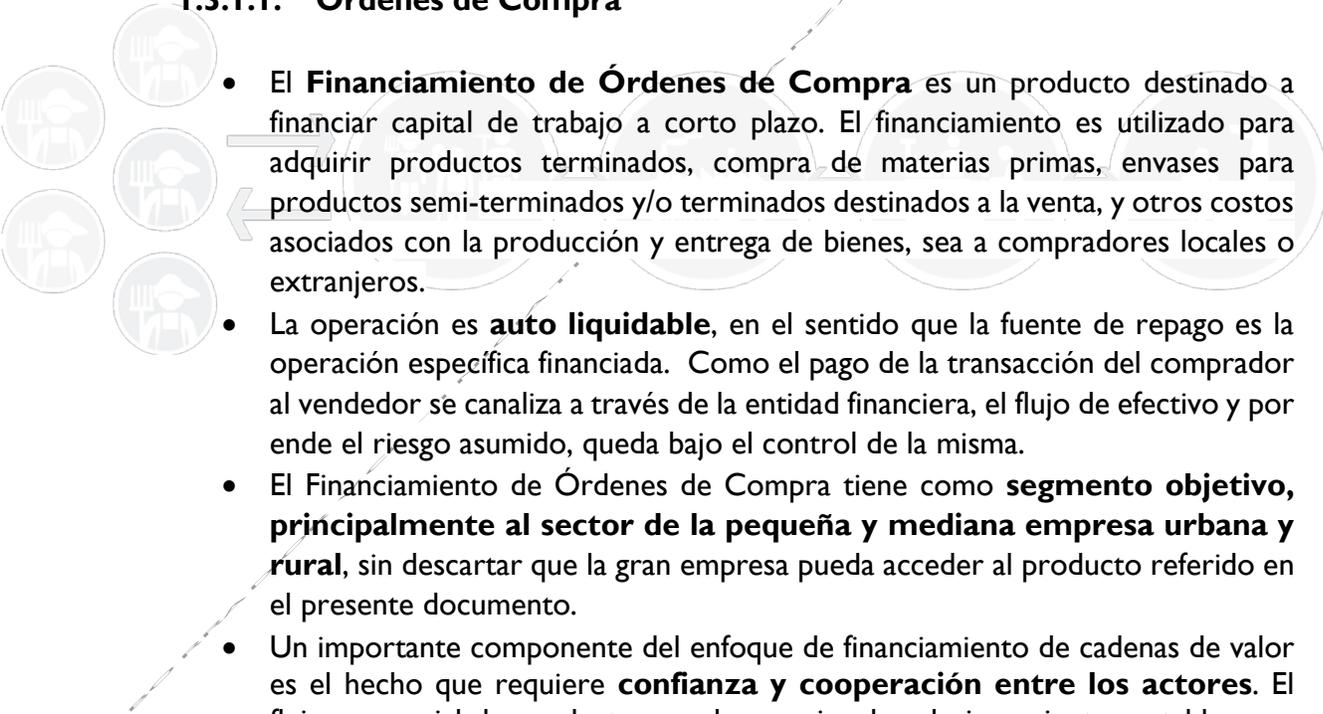
## I.3. FINANCIAMIENTO A LAS CADENAS DE VALOR

### I.3.1. Financiamiento a corto plazo

Los actores de las cadenas, al igual que cualquier unidad de negocios, demandan capital de trabajo para el desarrollo de su operación. Las operaciones de financiamiento de corto plazo permitirán por parte de las IFs realizar operaciones que tengan menor nivel de riesgo por parte de la variable plazo y al mismo tiempo, le permitirán conocer cómo los eslabones de la cadena se comportan con sus primeros créditos.

Por parte de los eslabones de la cadena el financiamiento de corto plazo les permitirá realizar operaciones que impacten de forma positiva sus ingresos de forma inmediata y, por consiguiente, fortalecerse y fortalecer la cadena. Por otra parte sirven para obtener financiamiento con menores exigencias de garantías.

#### I.3.1.1. Órdenes de Compra

- 
- El **Financiamiento de Órdenes de Compra** es un producto destinado a financiar capital de trabajo a corto plazo. El financiamiento es utilizado para adquirir productos terminados, compra de materias primas, envases para productos semi-terminados y/o terminados destinados a la venta, y otros costos asociados con la producción y entrega de bienes, sea a compradores locales o extranjeros.
  - La operación es **auto liquidable**, 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 la entidad financiera, el flujo de efectivo y por ende el riesgo asumido, queda bajo el control de la misma.
  - El Financiamiento de Órdenes de Compra tiene como **segmento objetivo, principalmente al sector de la pequeña y mediana empresa urbana y rural**, sin descartar que la gran empresa pueda acceder al producto referido en el presente documento.
  - Un importante componente del enfoque de financiamiento de cadenas de valor es el hecho que requiere **confianza y cooperación entre los actores**. El flujo comercial de productos rurales precisa de relacionamientos estables con los productores para asegurar una oferta continua de productos en cantidades y calidades adecuadas que conduzcan a la maximización de las oportunidades que el mercado ofrece.

### **Ventajas del financiamiento de Órdenes de Compra**

- *Mecanismo efectivo para generar ventas y crear empleo a lo largo de toda la cadena.*
- *Permite a la empresa aumentar el tamaño y frecuencia de las órdenes y, como resultado, aumentar las ventas y utilidades.*
- *Menos dependiente de colateral/garantías especialmente las inmobiliarias.*
- *Las empresas solo pagan interés por el tiempo que necesitan el dinero.*
- *Más segura y rentable para la entidad. No es un crédito general o línea de crédito para las diferentes operaciones de la empresa.*
- *El plazo del crédito es igual al plazo de la orden de compra o contrato.*
- *La entidad financia un porcentaje (usualmente es hasta un 75%) del valor de la Orden de Compra o Contrato.*
- *La entidad provee financiamiento previo a la producción y envío del producto una demanda largamente insatisfecha para muchas empresas que carecen de suficiente capital de trabajo.*

### **1.3.1.2. Crédito de capital de trabajo y/o cupo rotativo**

- 
- Los créditos de capital de trabajo pueden ser utilizados por todos los eslabones de la cadena. El financiamiento es utilizado para adquirir productos terminados, compra de materias primas o en proceso, cubrir costos asociados con la producción y para realizar los procesos de comercialización.
  - Para las IFs que no tienen una línea de crédito rotativo, los créditos de capital de trabajo deberán tener en cuenta los ciclos productivos de los negocios a financiar. Es el caso del café, donde el crédito durante la cosecha para la comercializadora no debe ser superior a 90 días y administrar la posibilidad del pago anticipado del saldo de la deuda.
  - Los cupos rotativos de capital de trabajo son muy atractivos para los participantes de la cadena, porque les permite ser más eficientes con la administración del crédito, al tener la posibilidad de usar los recursos únicamente en el momento que se requieran y por el pazo exacto de la operación.

### **1.3.2. Financiamiento de largo plazo**

El financiamiento de largo plazo para los actores de la cadena se utiliza principalmente para realizar inversiones que permitan aumentar su capacidad instalada en la actividad productiva. En esta modalidad se contemplan inversiones en nuevos cultivos, infraestructura de transformación, diversificación de producto, etc., que a futuro pueden contribuir a la agregación de valor en una cadena productiva en su transición a cadena de valor. Sin embargo, para efectos de esta metodología, este tipo de financiamiento podría no tener los mejores resultados en organizaciones del sector agropecuario que no estén en altos niveles de eficiencia.

## 2. MODELO DE INTERVENCIÓN A LAS CADENAS DE VALOR

### 2.1. Cadenas de valor agropecuarias en Colombia

La **Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR)** de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en Colombia, ha construido este Manual para apoyar a las IFs en su proceso para llevar financiamiento y otros servicios financieros a las cadenas de valor en las regiones rurales de Colombia.

Estas cadenas se encuentran ubicadas en regiones del país que no cuentan con vías óptimas de acceso y que además han tenido que desarrollarse en medio de un escenario de **conflicto o post conflicto interno**. Estas situaciones generan un verdadero desafío para las IFs, a nivel de canales de atención, procesos de vinculación de bajo costo y administración de portafolios.

Adicional a las circunstancias antes mencionadas, se debe resaltar que los actores directos de las cadenas agropecuarias en Colombia, como productores, acopiadores, procesadores y comercializadores, poseen en la mayoría de los casos bajo nivel de capacidad empresarial, lo que les limita el acceso y uso eficiente de los productos financieros. Las capacidades gerenciales para la toma de decisiones son incipientes en la mayoría de los casos y temas importantes como búsqueda de compradores, negociación o fijación de precios, apalancamiento a través del crédito con diferentes tasas de interés, requieren fortalecerse.

Una gran parte de las cadenas identificadas en Colombia son atendidas en algunos de sus eslabones por las IFs de forma independiente y en muchas ocasiones con la utilización de fuerzas comerciales diferentes para cada eslabón. Pero la mayor parte de las cadenas agropecuarias localizadas en zonas rurales y en las que participan los productores más pobres del país son lideradas por organizaciones (personas jurídicas) con bajos niveles de formalización. Esta situación genera que algunas IFs estén acostumbradas a financiar productores informales, pero no organizaciones con bajo nivel de formalidad.

Teniendo en cuenta las situaciones antes mencionadas, se hace necesario contar con modelos de abordaje a las cadenas agropecuarias, que les permitan a las IFs atender a los diferentes eslabones, utilizando la información propia de la cadena y la participación activa de los eslabones que las lideran, para entender sus necesidades y riesgos y poder entregar un portafolio de productos que permita la consolidación y desarrollo de las cadenas.

El modelo documentado en este manual constituye una guía para que las IFs puedan diseñar, ajustar e incorporar procesos para la identificación, análisis y evaluación de las cadenas de valor y productivas en las zonas rurales de Colombia, que permita preparar una oferta de servicios o productos que apoyen el desarrollo de la misma.

## 2.2. Metodología de oferta de servicios financieros a cadenas de valor

### 2.2.1. Definiciones:

La Metodología de oferta de servicios financieros a cadenas de valor, es una estrategia desarrollada por la Iniciativa de Finanzas Rurales que tiene como propósito que los **intermediarios financieros** puedan abordar, evaluar y entregar servicios financieros a los encadenamientos productivos en zonas rurales, de manera **sostenible** y que abarque **soluciones integrales con enfoque de cadena**. Asimismo, es importante mencionar del modelo que las cadenas de valor o productivas a ser atendidas deben tener un **enfoque de demanda, es decir**, en que lo que se produce, transforma y comercializa, responde a una necesidad del mercado. Muchos ejercicios de financiamiento a cadenas de valor muestran resultados poco alentadores, porque no tienen definida la demanda que atenderán o no cuentan con mecanismos de comercialización para identificarla y llegar a ella.

La Figura I ilustra el modelo tradicional de atención y financiamiento a las cadenas de valor. En este modelo se atiende a cada uno de los eslabones de la cadena de manera independiente. La relación que se establece está basada en la captura de información y subsecuente entrega de servicios financieros en el uno a uno para las necesidades individuales de cada cliente. De igual forma, la administración y recuperación de cartera se hace de forma individual.



**Figura I**

Las características de este modelo pueden resumirse en:

- Atención directa a cada actor de la cadena.

- **Alto costo de originación y administración** (relación individual P2P).
- Análisis de riesgo de crédito individual y aprobaciones de acuerdo solo al perfil de cada uno de ellos.
- Condiciones de tasas y garantías definidas por el perfil individual.
- Baja información de los participantes de la cadena para su prospección.
- No se analizan las variables propias de la cadena como son: canales de comercialización, capacidad técnica, proyecto grupal de la cadena.

El modelo tradicional es y seguirá siendo válido para financiar cadenas productivas y de valor. Sin embargo, teniendo en cuenta las características propias de las cadenas agropecuarias de valor en las zonas rurales de Colombia, su uso tendrá un mayor costo para la IF y disminuirá la posibilidad de hacerlo un modelo sostenible de largo plazo sin la utilización de subsidios.

Este modelo tiene la ventaja que la IF puede elegir de manera fraccionada qué eslabones quiere atender y en qué condiciones quiere hacerlo. Para aquellas IF que solo tienen productos o servicios financieros dirigidos a la base de la pirámide y que por su naturaleza no están interesadas en clientes de pequeñas, medianas o gran empresa, se mantendrá como un modelo válido para su trabajo con algunos actores de la cadena.

**La Figura 2 ilustra el modelo para Financiamiento de Cadenas de Valor** propuesto por IFR. Este modelo propone la identificación de un punto de abordaje idóneo (empresa ancla) que posibilite la captura de información de los actores conectados con ella, estableciendo un canal de acceso permanente y que permita a su vez, analizar y evaluar a la cadena y a sus participantes. Este punto de abordaje o empresa ancla liderará el **proyecto a financiar** para la cadena. Aunque el financiamiento es tomado de manera individual por cada participante de la cadena, todos los créditos y demás servicios financieros entregados ayudarán al desarrollo del ciclo del negocio como un solo bloque.

## Financiamiento Cadenas de Valor

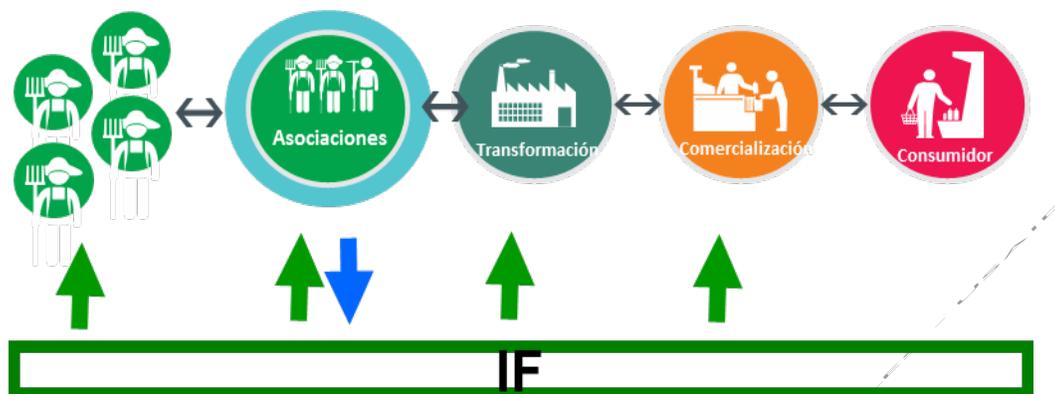


Figura 2

Las características de este modelo pueden resumirse en:

- Se utiliza un **punto de entrada para obtener información y construir un canal de acceso a los actores de la cadena.**
- **Disminución de los costos de origenación** (uso de la información que caracterice a los participantes).
- Convocatoria de los eslabones a través del punto de entrada o líder del proyecto.
- **Disminución en los costos de administración y recuperación** (apoyo de la organización líder del proyecto en la cadena).
- Condiciones de tasas y garantías por perfil de riesgo del cliente y la cadena.
- Se pueden identificar mayor número de personas a atender, su rol en la cadena y sus necesidades.

Este modelo para financiar y llevar servicios financieros a los diferentes actores permite entender el potencial de la cadena y cómo a través de un proyecto integrado, se define un objetivo macro, participa cada eslabón y se establece la mejor forma de entregar servicios financieros ajustados que apoyen de forma coordinada el desarrollo, sostenimiento y crecimiento de la cadena.

El objetivo de la metodología es establecer un aliado estratégico en la región que permita la oferta sistemática de servicios financieros a los actores de la cadena y que lidere el proyecto de la misma. Para la identificación de este punto de abordaje u organización ancla se tienen en cuenta características como: tiempo de comercialización, transaccionalidad entre los actores, relaciones de gobernabilidad fuertes y posibilidad de contar con información veraz y evidenciable. Estas características determinan un buen relacionamiento con la IF, en donde la organización ancla es la encargada de liderar el proyecto, apoyar la intervención de la IF con cada eslabón y permitir que los procesos de convocatorias, toma

de información y la administración y recuperación sean más livianos en costos de transacción para la IF.

Las siguientes secciones de este capítulo documentan como IFR plantea que las IFs puedan atender las cadenas de valor o productivas utilizando el modelo ilustrado en la Figura 2.

### 2.2.2. Estrategia de abordaje a los actores de la cadena:

La Metodología de oferta de servicios financieros a cadenas de valor se basa en el diagnóstico y evaluación de las organizaciones, con criterios cualitativos y cuantitativos que complementan el análisis de riesgo crediticio. Para esto, dentro del proceso se identifican dos fases:

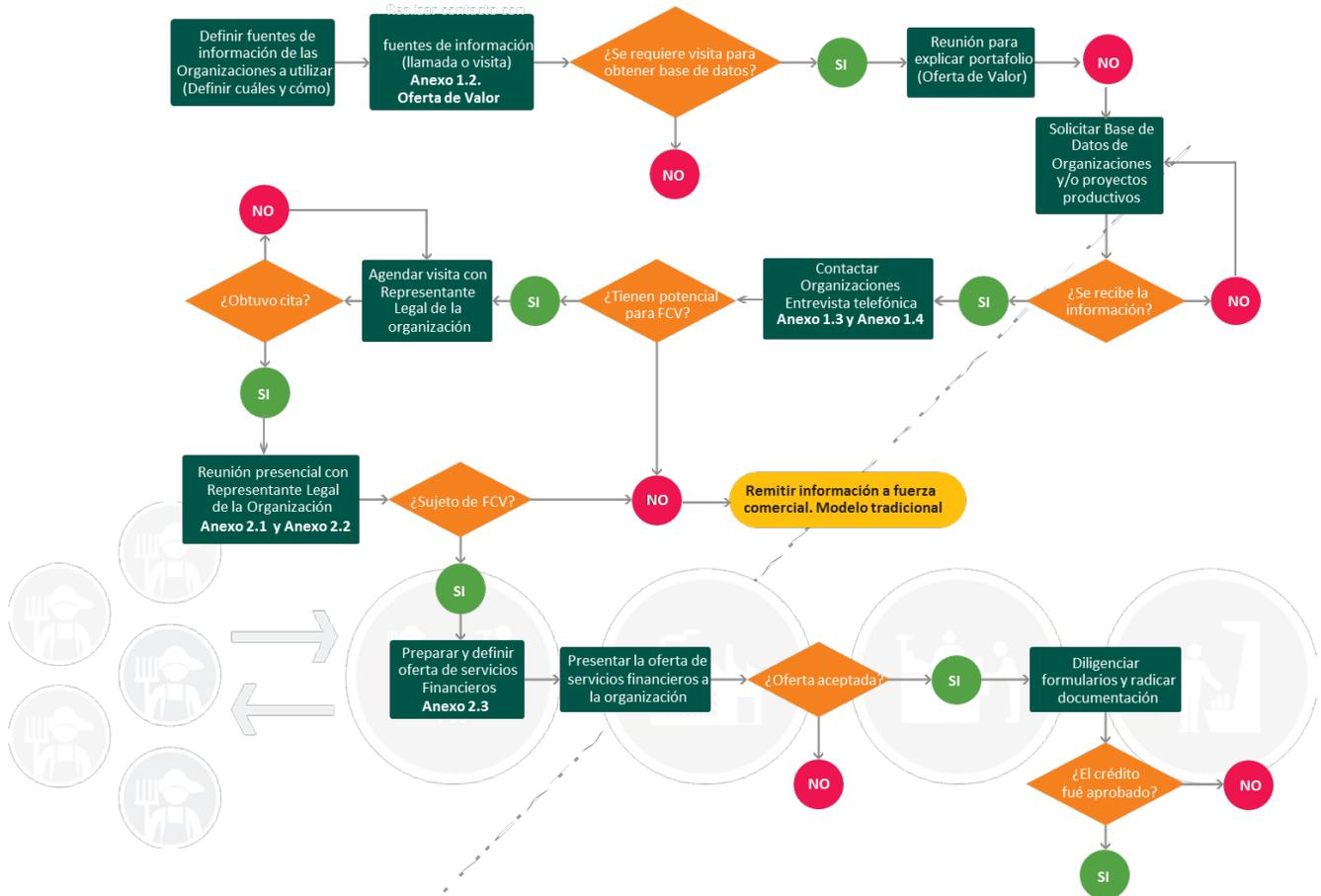
- **FASE I: Oferta de servicios financieros a organizaciones:**

El objetivo es establecer la relación entre la organización y la IF a través de la oferta de servicios financieros acordes a su actividad y a la fortaleza de su estructura. La disminución en los costos de originación, costos de administración y las pérdidas en los ejercicios crediticios son el objetivo central, en donde la organización juega un papel relevante como punto de abordaje y co-responsable de los procesos. Con esta información se establecen las necesidades de servicios financieros y se proyecta un plan de negocios que determine la oferta financiera adecuada a las necesidades y características de la organización ancla y de los actores que dependen de esta.

El flujograma de la **Figura 3**, ilustra los procesos de identificación, evaluación y clasificación de las cadenas de valor o productivas, hasta llegar al proceso de elaboración y presentación de las soluciones financieras que serán definidas con la organización aliada y líder del proyecto de la cadena.



**FLUJOGRAMA** PARA LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS A CADENAS DE VALOR  
**FASE I – SERVICIOS FINANCIEROS A ORGANIZACIÓN ANCLA**

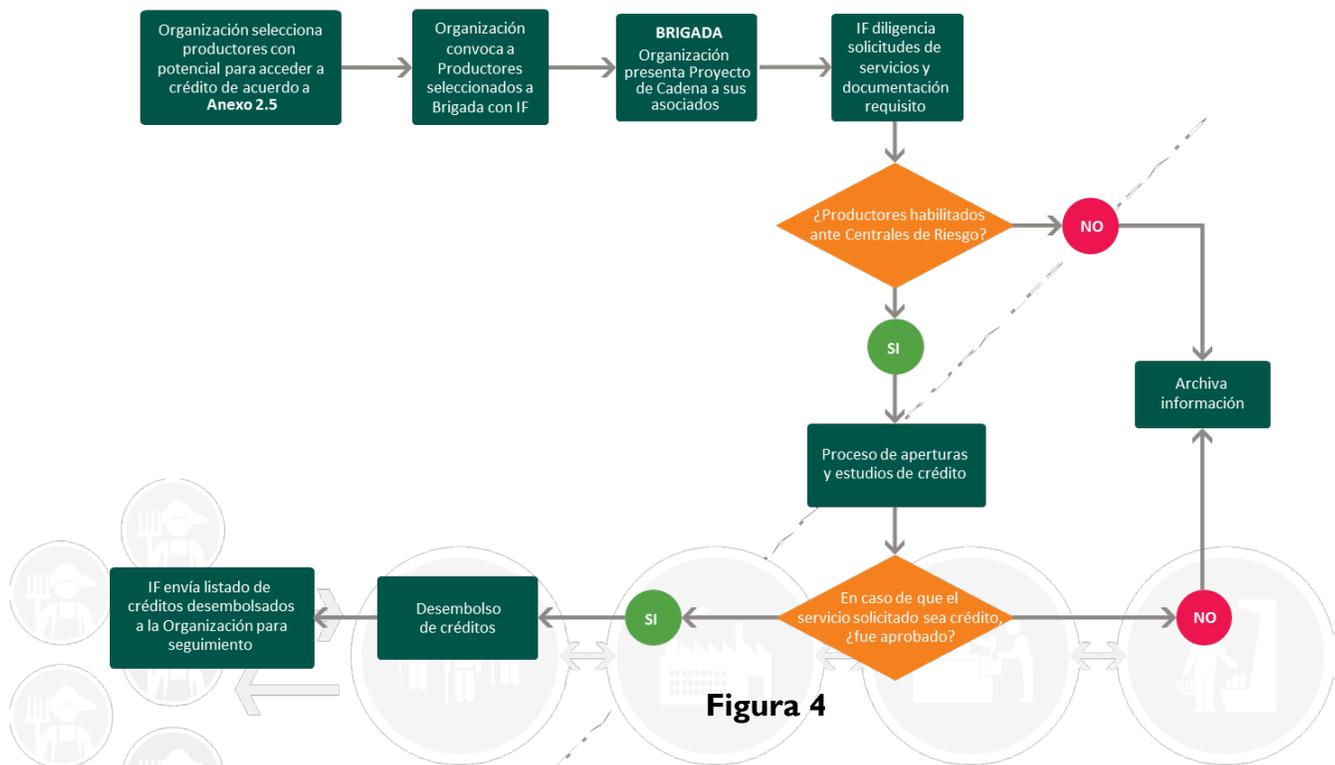


**Figura 3**

- **FASE 2: Oferta de servicios financieros a productores a través de la organización ancla:**

Con base en el Plan de Negocios definido por la organización ancla y a través de criterios tales como volúmenes comercializados, tiempo de proveeduría, entre otras se atiende a cada productor con financiación a la medida y con destinación exclusiva a la actividad productiva. En la **Figura 4** se ilustra el proceso que deriva en la oferta de servicios financieros a los productores/proveedores de la organización ancla a través de la metodología propuesta.

**FLUJOGRAMA** PARA LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS A CADENAS DE VALOR  
**FASE II - SERVICIOS FINANCIEROS A PRODUCTOR**



**Figura 4**

### 2.2.3. Implementación de la Metodología

La metodología propuesta por IFR, propone un nivel de implementación que contemple las siguientes etapas:

- Identificación de encadenamientos productivos en la región seleccionada
- Mapeo de los actores y evaluación de sus características y su relacionamiento
- Identificación de necesidades en servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial.
- Construcción de la oferta en servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial

#### 2.2.3.1. Identificación de encadenamientos productivos:

Existen diferentes fuentes de información para identificar las cadenas de valor y productivas en las regiones rurales en Colombia. En la mayoría de los territorios, tanto en el sector público como en el privado se cuenta con información base de los sectores productivos que están priorizados, de las organizaciones de base social que los integran y de la dinámica comercial presente en la región. En el **Anexo 1.1 Cuadro mapeo de**

**actores para identificación de cadenas de valor** se detallan las entidades públicas y privadas territoriales, sus dependencias y direcciones con el tipo de información que se puede obtener de ellas. Un ejemplo de guion de entrevista para las fuentes de información regionales y nacionales se detalla en el **Anexo 1.2 Guion entrevista a las fuentes de información para reunir bases de datos de organizaciones involucradas en cadenas de Valor**. Cabe resaltar que es importante que la IF defina cuáles serán las fuentes que utilizará y quienes serán los encargados de contactarlas y de solicitar la información.

Así mismo, en el **Anexo 1.3. Cuadro preguntas generales para la selección de las cadenas** se detallan los objetivos, preguntas orientadoras y criterios de evaluación que permiten realizar un primer filtro a las organizaciones identificadas, con el propósito de establecer cuáles, en un primer acercamiento telefónico, se ajustan a la Metodología de Cadenas de Valor. Para este filtro se cuenta con el **Anexo 1.4 Guion, ejemplo práctico cadena de valor café**. Estos instrumentos le permitirán a las IF implementar o ajustar sus procesos para identificar y seleccionar las cadenas productivas y de valor en las regiones rurales de Colombia.

#### **2.2.3.2. Mapeo de actores: evaluación de sus características y su relacionamiento:**

Con el propósito de evaluar la cadena y sus actores, es necesario identificar la organización ancla, líder de la cadena y que será el actor aliado de la IF para la entrega y administración de los servicios financieros. La IF deberá establecer con la organización aliada, cuál será el plan de negocios a financiar y que eslabones participaran.

El proceso de evaluación de la cadena requiere visita y entrevista con el representante legal de la organización líder y con algunos de sus miembros directivos, con el fin de entender el funcionamiento de la cadena, el rol que juega en ella cada eslabón, las necesidades de financiamiento y los proyectos que desean desarrollar.

**El Anexo 2.1 Levantamiento de la información – mapeo inicial de la cadena**, contiene el listado de variables y preguntas orientadoras, que le permitirán a la IF levantar información fundamental para construir el plan de negocios con las necesidades de la cadena. Estos instrumentos buscan complementar los utilizados por la IF para evaluar la organización ancla o líder de la cadena (persona jurídica). El instrumento indaga sobre 4 dimensiones fundamentales para el mapeo de las cadenas de valor: historia, entorno, actores y mercados.

#### **2.2.3.3. Evaluación Persona Jurídica (Organización Ancla)**

Las IF tienen sus procesos y formatos de información definidos para vincular organizaciones con personería jurídica. Sin embargo, en el **Anexo 2.4 Criterios para el análisis de riesgo a personas jurídicas en cadenas de valor**, IFR propone la

incorporación de variables cualitativas y cuantitativas que permitan complementar el proceso de evaluación del riesgo de crédito, a través del análisis de la información recogida, ajustado a las condiciones del sector agropecuario y teniendo en cuenta las características de la empresa ancla de la cadena. Es importante recordar que estas organizaciones tienen bajo nivel de formalización, lo que hace más difícil evaluarlas a través de procesos tradicionales. En este instrumento se tiene en cuenta las siguientes variables:

- **Formalización:** Se tienen en cuenta requisitos legales como el Registro ante Cámara de Comercio actualizado y la presentación de las Declaraciones de Renta al día.
- **Estados financieros:** La organización debe contar con estados financieros actualizados y que representen la totalidad de las operaciones comerciales.
- **Trazabilidad de la información:** La organización mantiene registros actualizados de las operaciones de cada uno de sus asociados, con la información propia de su actividad productiva.
- **Antigüedad de la organización:** Tiempo de operación de la organización.
- **Comercialización:** Se analiza el historial de transacciones comerciales.
- **Comportamiento de pago de la organización:** Se tiene en cuenta la experiencia crediticia y su comportamiento de pago frente a las centrales de riesgo. Sector real y sector financiero.
- **Comportamiento de pago del representante legal:** Se tiene en cuenta la experiencia crediticia del RL y su comportamiento de pago frente a las centrales de riesgo. Sector real de la economía solidaria y sector financiero.
- **Ventas y utilidad:** Con base en los estados financieros se analiza su estado; creciente, decreciente, estable o refleja pérdidas.
- **No. de compradores:** Se analiza que el proceso de comercialización está establecido en la cadena y el número de clientes que mantiene de manera permanente, teniendo en cuenta el siguiente criterio:
  - Entre más compradores tenga, mejor oportunidad de precio tendrá; supone menor riesgo.
  - Entre más compradores tenga, disminuye la posibilidad de afectación en los ingresos de los niveles inferiores de la cadena por manipulación en el precio de mercado. Supone menor riesgo.
- **Sostenibilidad operacional:** Entendida como la habilidad para ser sostenible en el negocio, aún sin acceso a recursos de donación y/o subsidio.
- **Conocimiento del negocio:** Se evalúan las capacidades de la organización para adaptarse a los cambios de mercado y su permanente evolución comercial. Apertura de nuevos mercados, costos de operación, etc.

- **Administración de recursos de los recursos financieros:** Se evalúan las capacidades gerenciales para hacer uso adecuado de los recursos disponibles.

#### **2.2.3.4. Evaluación Persona Natural (Asociados/Proveedores de Empresa Ancla)**

Antes de iniciar el proceso de vinculación a personas naturales (muchos de ellos productores), la IF deberá establecer claramente con la organización ancla cuáles serán sus funciones o responsabilidades en este proceso de relacionamiento IF – cadena de valor. Estas responsabilidades deberán formalizarse en el momento en el que la IF presente la propuesta de servicios con la que apoyará el desarrollo de la cadena.

Para realizar el proceso de otorgamiento de crédito a los productores y/o personas naturales participantes en la cadena, la IF dispondrá del **Anexo 2.5 Levantamiento de información Persona Natural**, la cual permite definirle a la organización líder la información requerida para realizar el proceso de filtro inicial a sus productores. En este instrumento se contempla información pertinente a su actividad productiva (área sembrada, área productiva, etc.), al relacionamiento con la organización ancla, su comportamiento como miembro activo de la misma y los volúmenes comercializados durante los últimos dos años.

**El Anexo 2.6 Criterios para el Análisis de Riesgo a Personas Naturales en Cadenas de Valor**, propone la incorporación de variables cualitativas y cuantitativas que permitan complementar el proceso de evaluación del riesgo de crédito que realiza la IF, a las personas naturales participantes en la cadena, y que solicitan crédito.

En la mayor parte de las regiones rurales de Colombia los proveedores o productores de la cadena son personas naturales con unidades pequeñas, que se clasifican como microempresas o pequeñas empresas. Las metodologías para aprobación de créditos a estos segmentos de clientes requieren de visita al cliente y su unidad de negocios para la toma de información y verificación de la misma. La visita es una actividad que aumenta el costo del proceso de otorgamiento de créditos individual para microempresas, situación que empeora si se tiene en cuenta el alto nivel de dispersión geográfica propio de las zonas rurales de Colombia.

Aprovechando el enfoque de Financiamiento a Cadenas de Valor, que incluye una participación activa de la organización líder, por medio de la validación o selección de clientes y con el aporte de información de registro de los microempresarios y registro de los volúmenes de productos, la IF podrá optar por manejar diferentes alternativas para los procesos de visita como son:

- Visitar el 100% de los productores en el primer ciclo del crédito. Situación recomendada para los casos en la que la organización líder no tiene información suficiente de las transacciones de sus productores.
- Visitar sólo un porcentaje de los productores, para verificar estado Y/O calidad de la información entregada por la organización líder/aliada. En este caso la información tomada en las visitas debe cruzarse con la entregada por la organización líder y así establecer la confiabilidad de la misma para definir los montos de los créditos.
- Cuando el flujo de caja construido a partir de los registros de la organización ancla no sean suficientes para soportar la operación crediticia, se sugiere visitar a los clientes, para documentar ingresos adicionales y así validar la capacidad de pago total del cliente.

#### **2.2.3.5. Identificación de necesidades en servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial**

**El Anexo 2.3 Propuesta de servicios financieros y de desarrollo empresarial para la cadena**, será utilizado por el funcionario del área comercial designado por la IF, para presentar el proyecto de la cadena y definir cuáles servicios financieros requiere cada uno de los actores a intervenir. En este mismo formato se explica por qué se recomienda el proyecto, cómo impacta de forma positiva los ingresos de los actores, cómo apoyará el desarrollo de los mismos, los riesgos existentes y los elementos mitigadores de estos riesgos.

En esta fase del proceso se recomienda que la IF procese primero la solicitud de servicios de la organización (incluida la solicitud de crédito), antes de proceder a procesar las solicitudes de crédito a productores.

La organización líder jugará un papel importante para el proyecto al ser quién se encargará de tener la dirección del proyecto y ser el aliado en la región de la IF. Es importante fortalecer y formalizar esa relación y definir las responsabilidades que se tendrán. Un socio local que comience a recibir beneficios de servicios financieros por parte de la IF será un socio líder más comprometido a la hora de asumir responsabilidades para llevar servicios financieros al resto de eslabones participantes.

#### **¿Por qué debemos construir un canal local y aliado a través de la Organización Líder del proyecto en la cadena?**

*La IF busca que las operaciones de créditos en zonas rurales se originen a un menor costo, menor riesgo y por consiguiente disminuir pérdidas en el portafolio y mejorar los márgenes. La organización local y líder debe ser su aliado para:*

- *Lograr procesos de convocatorias efectivos y con volúmenes de clientes (aplica para productores).*

- *Aprovechar que la organización líder está en la región y conoce de cerca a los productores, para obtener un proceso de filtro inicial (acorde al perfil definido por la IF).*
- *Obtener información histórica que le permita a la IF, tomarlo como insumo para sus modelos de riesgos de crédito interno.*
- *Que la organización entienda que es un negocio que beneficia a ambas partes y no solo a la IF.*
- *Que la organización promueva la cultura de pago a tiempo de las obligaciones.*
- *La organización debe actuar como un aliado que le recuerda a los eslabones que no estén pagando sus obligaciones a tiempo, la importancia de pagar y mantener abierto el crédito entre la IF y la cadena.*

Una oferta de servicios financieros a la cadena no solo involucra créditos. Los diferentes eslabones de la cadena o la cadena en su conjunto demandan para su funcionamiento productos de cuentas para depósitos, dispersión de pagos masivos, disminución del efectivo, seguros, medio de pago a terceros, entre otros.

El funcionario encargado de estructurar y/o revisar, con la organización aliada/líder el proyecto de la cadena, deberá validar que necesidades existen en cada eslabón y seleccionar los productos del portafolio de la IF que responderán a estas necesidades. Al final tendrá una propuesta de servicios financieros para cada eslabón y por consiguiente para la cadena. Esta definición se hará dentro del marco de desarrollo del proyecto.

Cuando la propuesta se encuentre definida por parte de la IF, ésta será presentada y discutida con la organización líder y deberá explicarse cuál será su rol;

- Seleccionando y filtrando los clientes que están de acuerdo con el proyecto.
- Suministrando información de los mismos.
- Realizando proceso de convocatoria.
- Facilitar sus instalaciones para las reuniones entre los eslabones de la cadena y la IF.
- Validando la parte técnica para la ejecución del proyecto.
- Apoyando la buena moralidad de pago entre los participantes que reciban crédito.

### **3. MODELO PARA INTEGRAR EL FORTALECIMIENTO Y FINANCIAMIENTO A LAS CADENAS**

La Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR) ha encontrado que para lograr un mejor desarrollo y fortalecimiento de las cadenas, no son suficientes los servicios financieros como ahorro, crédito, dinero electrónico, seguros, etc. Las cadenas agropecuarias en Colombia demandan un acompañamiento integral, con procesos de fortalecimiento empresarial (asistencia técnica empresarial) dirigido a construir o transferir capacidades en las organizaciones líderes, que les permitan tomar decisiones y planear su actividad productiva.

Los eslabones participantes de muchas cadenas agropecuarias deben aprender a manejar su unidad productiva como un negocio, entendiendo y aplicando conceptos de costos de operación, costo del financiamiento directo o indirecto en la cadena, cómo encontrar nuevos compradores o mercados para vender sus productos, cómo solicitar servicios financieros y por qué deben mejorar sus niveles de formalidad (aplicable a las organizaciones), entre otros temas.

**La Figura 6 ilustra el modelo planteado por IFR para el fortalecimiento y financiamiento de las cadenas de valor,** donde participan como actores las IFs, que proveerán los servicios financieros y otros actores que promoverán o proveerán los servicios no financieros, buscando de esta manera poder combinar esfuerzos que permitan el desarrollo sostenible de las cadenas.



**Figura 6**

En este modelo además de mostrar que las cadenas recibirán servicios financieros y no financieros, ilustra la necesidad de promover mercados competitivos, a nivel de compradores e IFs proveedoras de servicios financieros. La competencia a nivel de mercado permitirá que las cadenas puedan encontrar mejores precios a sus productos o que los esfuerzos que realicen por mejorar la calidad de los mismos se vea representada en un incremento en el valor recibido por ellos.

Los servicios no financieros que requieren las cadenas para continuar en su proceso de fortalecimiento y desarrollo representan un gran desafío en un país que históricamente ha proporcionado estos servicios por medio de programas gubernamentales con recursos públicos o de Cooperación Internacional.

La Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR) considera necesario encontrar la forma de motivar a los actores privados, muchos de ellos compradores y procesadores, para que sean actores activos en estos procesos de asistencia técnica empresarial a través de programas de desarrollo de proveedores en sus cadenas de abastecimiento en la búsqueda de generar elementos de fidelidad diferentes al precio ofrecido por los productos.



#### 4. ANEXOS

### ANEXO I GUÍA METODOLÓGICA: IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE LAS CADENAS EN REGIÓN

**Actividad:** Realizar contacto con: Cámaras de Comercio, Comisiones de Competitividad, mercados locales. Secretarías de Agricultura departamentales y municipales y gremios o cualquier otra alianza que tenga la IF.

**Objetivo:** Identificar empresas, asociaciones, cooperativas y en general actores inmersos en posibles cadenas de valor y/o productivas dentro del área geográfica de interés de su actuar.

**Descripción:** Para la realización de esta actividad debe definirse el perfil del funcionario que mantendrá el relacionamiento con las fuentes de información. Tener en cuenta que dependiendo de la fuente de información identificada se recomienda que el relacionamiento esté a cargo del Director de Oficina o su equivalente. En el cuadro siguiente se detalla las fuentes de información presentes a nivel rural, el nivel de relacionamiento y el tipo de información que se puede obtener.

**Entregable:** El entregable esperado para esta actividad es una base de datos que contenga como mínimo: Nombre de la Organización, Nombre del Representante Legal, Sector productivo y número de contacto (celular).

ANEXO I.1 MAPEO DE ACTORES PARA IDENTIFICACIÓN DE CADENAS DE VALOR			
FUENTES DE INFORMACIÓN PARA IDENTIFICAR CADENAS EN REGIÓN			
FUENTES DE INFORMACIÓN	ID DE FUENTES DE INFORMACIÓN	DEPENDENCIAS	TIPO DE INFORMACIÓN
Entes territoriales	Gobernación	Mesas productivas	Bases de datos de Organizaciones de productores de la región, líneas productivas priorizadas y organizaciones vinculadas a las línea priorizadas.
		Secretaría de Desarrollo Rural y/o Agricultura	
		Secretaría de Gobierno	
		Delegado para temas financieros	
	Alcaldía	Secretaría de Desarrollo Rural y/o Agricultura	
		Oficina de Desarrollo Rural (UMATA)	
Entidades del Estado del Nivel Nacional	DPS	Enlaces municipales o coordinador departamental	Base de datos de Organizaciones de Productores de la Región, Transformadores, Comercializadores y Proyectos Formulados y en Ejecución.
	Corpoica - ICA	Director Regional	
	Agencia de Desarrollo Rural	Director Regional	
	Agencia de Tierras	Director Regional	
	Agencia de Renovación del Territorio	Director Regional	
	Autoridad Nacional de Agricultura y Pesca. "AUNAP"	Director Regional	
	Unidad de Restitución de Tierras	Director Regional	
	Unidad de Planificación de Tierras Rurales, Adecuación de Tierras y Usos Agropecuarios. "UPRA"	Director Regional	
	Agencia para la Sustitución de Cultivos Ilícitos	Director Regional	
Otras entidades	Comercializadores y Exportadores	Gerentes	Base de datos de Organizaciones de Productores de la Región, Transformadores, Comercializadores y Proyectos Formulados y en Ejecución.
	Cámaras de Comercio	Locales o Regionales	
	Cooperación Internacional	Enlaces municipales o regionales	
	Gremios	Comités municipales y regionales	
	Fondos Ganaderos	Director	

## **ANEXO I GUÍA METODOLÓGICA: IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE LAS CADENAS EN REGIÓN**

### **ANEXO I.2. Guion Entrevista a las fuentes de información para reunir bases de datos de organizaciones involucradas en cadenas de valor**

version 01

#### **INTRODUCCIÓN**

**INSTITUCIÓN FINANCIERA:** Buenos días ¿Hablo con el señor XXXXX?

**FUENTE DE INFORMACIÓN:** Buenos días, si habla con él. ¿Con quién hablo?

**IF:** Señor XXXX le habla (NOMBRE), (CARGO) de la (IF), oficina (SUCURSAL). Es un placer saludarlo.

**FUENTE:** Buenos días, en que puedo servirle

**IF:** Lo estoy llamando, para contarle que en (IF) estamos promoviendo nuestros servicios financieros al sector rural con especial énfasis en pequeños y medianos productores que actualmente estén comercializando.

**FUENTE:** Cuénteme de que se trata.

**IF:** Como usted sabe, la gran mayoría de las organizaciones de productores requieren de servicios financieros ajustados a sus necesidades. Es por esto que implementamos una metodología que busca ampliar la cobertura de servicios financieros, a través de Cadenas de Valor de la región, buscando reducir el número de negaciones que actualmente se presentan en las solicitudes de crédito.

**FUENTE:** Ah que bueno, porque sabemos que es una gran necesidad en el sector agropecuario y en especial de los pequeños productores.

**IF:** Por lo anterior, Señor XXXXX queremos solicitarle las bases de datos de organizaciones de productores y proyectos que estén desarrollando en el sector.

**FUENTE:** Claro, con gusto. Además, me gustaría conocer mejor la estrategia...

**IF:** Ah perfecto, si quiere lo podemos visitar y contarle más en detalle de que se trata este enfoque. ¿Le parece la próxima semana?

**FUENTE:** No, yo le llamo después y acordamos la fecha.

**IF:** No se preocupe, lo llamo la próxima semana para acordar el día de la reunión. Gracias y feliz día.

## ANEXO I GUÍA METODOLÓGICA: IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE LAS CADENAS EN REGIÓN

**Actividad:** Realizar contacto con las organizaciones identificadas. Diligenciar Anexo I.3 Preguntas generales para la identificación de la cadena. Agendar fecha de reunión con Representante Legal y de ser posible Junta Directiva de la Organización.

**Objetivo:** Establecer la viabilidad para llevar servicios financieros con enfoque de cadena o de forma individual a los diferentes actores de la misma.

**Descripción:** Para la realización de esta actividad debe definirse el perfil del funcionario que mantendrá el relacionamiento con las organizaciones identificadas. Se recomienda un perfil comercial que permita ofertar eficazmente los servicios financieros diseñados para Cadenas de Valor. Partiendo de las bases de datos recopiladas en la actividad anterior, realizar una llamada telefónica que permita establecer la ubicación geográfica de la organización, su grado de formalización y el rol dentro de la cadena de valor. En el siguiente cuadro se detallan los objetivos a cumplir, las preguntas orientadoras y el criterio de evaluación para la selección de las organizaciones con potencial.

**Entregables:** Formato Preguntas generales para la identificación de la cadena, diligenciado y Agenda de reunión con Representante Legal y Junta Directiva.

Anexo I.3. PREGUNTAS GENERALES PARA LA SELECCIÓN DE LAS CADENAS		
OBJETIVO	PREGUNTAS ORIENTADORAS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Ubicación geográfica de la Organización. Se busca identificar si la IF tiene cobertura en el municipio de la Organización	¿En donde se encuentra ubicada la organización? municipio, veredas, corregimiento. Cabecera municipal más cercana.	Según políticas de la IF, se tiene cobertura en la zona de ubicación geográfica de la Organización . El tipo de oficina, agencia o corresponsal puede ofrecer los servicios financieros ofertados a Cadenas de Valor
Establecer el grado de formalización de la organización y el tipo de personería	¿Cual es la fecha de constitución? ¿Tiene su renovación ante Cámara de Comercio, actualizada? Cuál es su naturaleza jurídica?	Si el producto requerido es crédito a persona jurídica se recomienda que la organización tenga más de dos años de constituida ante Cámara de Comercio o según políticas de IF. El tipo de personería debe ser acorde con las políticas
Establecer el rol de la Organización dentro de la Cadena: Proveedor de Insumos, Productor Primario, Acopiador, Transformador/Procesador, Comercializador/Exportador, etc.	¿Dentro de las actividades de la organización, existe comercialización? ¿Qué productos comercializa? ¿Hace cuanto tiempo comercializa?	La organización debe tener algún tipo de comercialización y tener una actividad económica activa, superior a 2 años

## **ANEXO I GUÍA METODOLÓGICA: IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE LAS CADENAS EN REGIÓN**

### **ANEXO I.4 Guion Ejemplo práctico en cadena de valor CAFÉ**

#### **Introducción**

**Institución financiera:** Buenos días ¿Hablo con el señor XXXXX?

**Organizacion:** Buenos días, si habla con él. ¿Con quién hablo?

**IF:** Señor XXXXX le habla XXXXXXXXXX asesor(a) comercial de la IF XXXXXX, oficina XXXXXXXX. Señor XXXXXX lo estoy llamando por recomendación del Ingeniero XXXXX, director de extensión rural del Comité de Cafeteros, quien nos comentó que ustedes requieren de algunos servicios financieros para el buen desarrollo de su Organización.

**ORG:** Señor(a) muchas gracias por llamarme.

#### **Preguntas orientadoras**

1. **IF:** Me quiere confirmar en que municipio se encuentra su sede, dirección y email.

**ORG:** (dirección) \_\_\_\_\_ (municipio) \_\_\_\_\_ (email) \_\_\_\_\_

**NOTA:** Se debe verificar si la IF tiene presencia en dicho municipio.

2. **IF:** ¿Cuándo fue constituida su Organización?

**ORG:** el 23 de enero del 2013

**NOTA:** Verificar si tiene más de 2 años de constituida, según nuestra recomendación o validar si cumple con la política de la IF.

3. **IF:** ¿Señor González que actividades desarrolla su organización?

**ORG:** Comercializamos café pergamino y tenemos un almacén de insumos.

**NOTA:** Esta pregunta busca identificar las fuentes de ingresos.

4. **IF:** ¿Hace cuánto tiempo están comercializando café?

**ORG:** Hace más o menos cuatro (4) años

**NOTA:** Verificar si tiene más de dos años de experiencia comercial, según nuestra recomendación o validar si cumple con la política de la IF

5. **IF:** ¿Cuántos socios tiene su organización y cuantos le están vendiendo a la organización?

**ORG:** 180 productores en total. Nos venden su café 120 asociados

6. **IF:** ¿Cuántas hectáreas en total poseen sus asociados?

**ORG:** Contamos con cerca de 400 hectáreas de café.

**NOTA 1:** La unidad de medida dependerá del sistema productivo que se esté evaluando: lechería: No. Animales productivos; Piscicultura No. estanques y capacidad por estanque; Hectáreas, Fanegadas, Cuadras en sistemas agrícolas.

**Nota 2:** Las respuestas a las preguntas No. 5 y 6 podrían permitir calcular el nivel de ventas o el nivel de productividad por unidad de medida.

7. **IF:** ¿En la actualidad a quien le está vendiendo sus productos y cuánto tiempo hace que les vende?

**ORG:** Una parte más o menos el 70% se lo vendemos a la Cooperativa Cafetera y el resto a Racafè. A la Cooperativa llevamos vendiéndole desde hace unos 2 años largos.

**NOTA:** Esta respuesta nos permitirá establecer el tiempo de la relación comercial con sus compradores y la el número de compradores y si depende de un solo comprador.

8. **IF:** ¿Señor González ustedes necesitan plastica para la compra de café?

**ORG:** Claro señor (a) (ita), lo que necesitamos es plata.

9. **IF:** ¿Señor Gonzales su Organización ha tenido prestamos con Instituciones Financieras?

**ORG:** No, nunca hemos tenido un préstamo.

## DECISIÓN

Si se cumple con las condiciones anteriores, solicitar cita de visita

**Para concretar la cita tener en cuenta las siguientes respuestas:**

<b>Preguntas</b>	<b>Criterios de evaluación</b>
Pregunta 1: Confirmar su municipio	Verificar cobertura de la IF
Pregunta 2: Fecha de constitución	Mayor a dos años
Pregunta 4: Experiencia en el negocio	Mayor a dos años

**IF:** ¿Señor González le parece bien si el próximo XXXXXX lunes en horas de la XXXXXX nos reunimos con usted y algunos miembros de su Junta Directiva, para presentarles nuestro portafolio de servicios?

**ORG:** No señorita yo la llamo después y acordamos la fecha.

**IF:** Señor Gonzales entonces le parece si lo llamo el día XXXX para agendar la cita.

**ORG:** No señor (a)(ita) no se preocupe yo la llamo.

**IF:** No se preocupe Señor González para mí es un gusto llamarlo, me comunico con usted el próximo martes. Tenga un feliz día.

## ANEXO 2 GUÍA METODOLÓGICA: MAPEO Y ANÁLISIS DE LA CADENA

**Actividad:** Entrevista con el Representante Legal y la Junta directiva de la Organización. Levantar información relevante de su actividad comercial que permita analizar la cadena de valor identificada. Diligenciar el instrumento de Levantamiento de información - Mapeo inicial de la cadena.

**Objetivos:** Establecer contacto directo con la organización para recoger datos reales de su estructura administrativa, financiera, comercial y organizacional.

Identificar necesidades de Servicios Financieros y Servicios de Desarrollo Empresarial

**Descripción:** Para la realización de esta actividad debe definirse el perfil del funcionario que tendrá el relacionamiento con las organizaciones identificadas. Se recomienda un perfil comercial que permita ofertar eficazmente los servicios financieros diseñados para Cadenas de Valor. Partiendo de los datos obtenidos en la primera etapa y con base en los resultados del Anexo 1.2., se realiza una visita a la Organización para entrevistar a su Representante Legal y de ser posible a la Junta Directiva y Contador, tomando como base los criterios detallados en el Anexo 2.1 Levantamiento de la información - Mapeo inicial de la cadena.

Anexo 2.1. Levantamiento de información - Mapeo inicial de la Cadena			
FECHA:			
NOMBRE ORGANIZACIÓN			
NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL			
TELÉFONO DE CONTACTO			
ETAPA PRELIMINAR	SECTOR PRODUCTIVO		
	ALCANCE/ ESLABONES DE LA CADENA		
	COBERTURA GEOGRÁFICA		
ETAPA CENTRAL	ETAPA	VARIABLES	PREGUNTAS ORIENTADORAS
	HISTORIA	CONSTITUCIÓN	Cual es la fecha de constitución de la organización
			Tipo de personería jurídica. Entidades con distribución de utilidades (SAS, Ltda, SenC, S.A.) Entidades sin ánimo de lucro (Asociación, Cooperativa, Fundación)
			Desde hace cuanto estan dedicados a la actividad productiva?
			Desde hace cuanto estan dedicados a la actividad comercial?
	ESTRUCTURA DE LA ECONOMÍA		A qué se dedican, de dónde provienen sus ingresos principales?
			Cuenta con ingresos adicionales de otras actividades productivas
			Cuáles son los ingresos que generan esas actividades?
			Es la actividad agrícola/pecuaria su principal fuente de ingresos o es complementaria?
			Cual es el ciclo económico productivo de su actividad productiva?
Cuál es la estacionalidad de esos ingresos?. Cada cuanto recibe el pago por la venta de su producto? Semanal, quincenal, mensual?			
Recibe anticipos? Cuanto?			
Conoce y evalua el costo de los anticipos que le otorgan los compradores. (precio que deja de percibir por utilizar el anticipo)			
El producto tiene sobreprecio por certificaciones? Cuanto?			

ETAPA CENTRAL	ENTORNO	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	La información contable se encuentra organizada y a la fecha. La información contable refleja el total de las transacciones y/o operaciones de la organización?
			Comportamiento en pago con proveedores: Frecuencia, estacionalidad, etc
			Experiencia crediticia de la organización. Tiene reportes negativos como principal o codeudor?
			Entiende como puede apalancar sus operaciones y necesidades de financiamiento con créditos a diferentes tasas de interés o crédito no subsidiado: Costo de oportunidad, corto plazo, largo plazo.
			Comportamiento de pago en centrales de riesgo
			La organización cuenta con Fondo Rotatorio?. Cual es la cartera y existe mora superior a 1 mes en el Fondo??
			Los asociados hacen aportes a la Organización? Explicar el monto y la manera como se recauda. Cual es el destino?
		ASPECTOS GENERALES QUE AFECTAN LA CADENA	Proyectos especiales: Alianzas Productivas, Oportunidades Rurales, Otros programas de cooperación
			Subsidios y subvenciones: Ha recibido o recibe donaciones? Cómo utiliza estos recursos?
			Políticas de precio: Existe precio regulado? Pagos por calidad?
Certificaciones y estándares de calidad. El producto las requiere? Cuales?			
DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA	Control técnico – sanitario: Tiene asistencia técnica propia o es subsidiada por gremios, alcaldías, etc		
	Transporte: vías terrestres, marítimas, puertos, aeropuertos. Cercanía y estado de las vías		
	Energía: Red eléctrica, combustible.		
	Centros de acopio. Propio, alquilado, asociativo		
IMPACTO AMBIENTAL	Infraestructura de transformación (plantas, industrias)		
	Infraestructura financiera: IFIs presentes en la región. Corresponsales, agencias, etc		
ETAPA CENTRAL	ACTORES	ACTORES DIRECTOS	Restricciones de uso de suelo y de fuentes de agua
			Número de Asociados, proveedores
			Tamaño: pequeño, mediano, grande
		ACTORES INDIRECTOS	Características de la producción: ejm. vende en baba? Vende en pergamino?
			Financiamiento: recursos propios, dependencia de financiamiento externo, anticipos, etc
			Proveedores de insumos: financian insumos?
		RELACIONAMIENTO ENTRE ACTORES	Proveedores de servicios: Umata, Asistencia técnica gremial, etc
			Transporte: condiciones en las que se presta el servicio, propio, rentado, etc
		GOBERNABILIDAD Y LIDERAZGO	La Cadena está consolidada? el relacionamiento es directo y permanente (proveeduría)?
			Existen intermediarios: características
Cuántos asociados, proveedores tienen en la Organización y cuántos están activos?			
La comunidad está organizada en relación a la actividad agrícola/pecuaria?			
Que servicios presta la Organización a sus proveedores y/o asociados?			
Que porcentaje de las compras corresponde a los socios?			
Realizan Asambleas de acuerdo a la ley? Cuántos asistieron a la última reunión?			
¿La organización ha enfrentado problemas de corrupción, peculado, adulteración, falseo de documentos, etc..?			
Posee información técnica de cada asociado, registros de producción, georeferenciación, área, tipo de cultivo, etc.			

<b>ETAPA CENTRAL</b>	<b>MERCADO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA</b>	<p>Costos y márgenes de producción:</p> <p>precio de compra:</p> <p>precio de venta:</p> <p>margen de rentabilidad:</p> <p>costos de operación por unidad de producto:</p> <p>¿Cuántos compradores tiene actualmente?</p> <p>Cual es la distribución de las ventas en los compradores que tiene?</p> <p>Riesgos del ejercicio: variabilidad del precio, competencia desleal, intermediarios</p> <p>Demanda de producto: ventas actuales y capacidad de crecimiento. Hasta cuanto se puede comprometer con la demanda?</p> <p>Cual es la estacionalidad de la demanda?</p> <p>Cual es la permanencia de la demanda? Tiempo de comercialización con cada comprador</p> <p>Demanda financiera: Necesidades inmediatas y necesidades proyectadas</p>
		<b>CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA</b>	<p>Calidad (características físicas, éticas, ambientales, culturales). Ventajas comparativas</p> <p>¿Cómo define el precio del producto que comercializa? Con base en los costos, en la competencia, etc?</p> <p>Cantidades comercializadas (unidades y valor):</p> <p>2014:</p> <p>2015:</p> <p>2016:</p> <p>2017:</p> <p>Busca mejores compradores o aperturar nuevos canales de comercialización. Identifica potencial de mercado para el producto comercializado</p> <p>Cual es su participación en el mercado local?</p> <p>Estacionalidad de la oferta: fechas de cosecha</p> <p>Técnica y Alternativa tecnológica aplicada</p> <p>Sistema de distribución: propio, alquilado?</p> <p>Servicios asociados: transportes adicionales</p> <p>Cuales son las ventajas competitivas</p> <p>Oferta de producto: Conocimiento de la competencia</p>



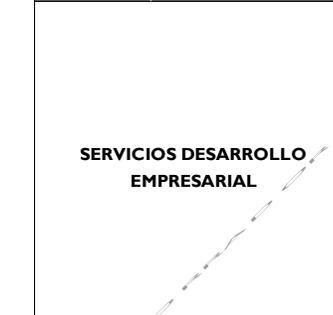
## ANEXO 2 GUÍA METODOLÓGICA: MAPEO Y ANÁLISIS DE LA CADENA

### Objetivo:

Establecer los servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial que integrarán la oferta de valor.

### Descripción:

Para la realización de esta actividad se tendrá como insumo el Anexo 2.1 Instrumento para el levantamiento de la información - Mapeo inicial de la Cadena.

ANEXO 2.3. PROPUESTA DE SERVICIOS FINANCIEROS Y DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LA CADENA			
FECHA:			
NOMBRE ORGANIZACIÓN:			
NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL:			
TELÉFONO DE CONTACTO:			
SECTOR PRODUCTIVO:			
ALCANCE/ ESLABONES DE LA CADENA:			
COBERTURA GEOGRÁFICA:			
PROYECTO DE LA CADENA		Estrategia definida para aumentar la productividad al interior de la Organización. Puede estar dada en términos de incremento en el volumen o mejora en calidad.	
		<b>ORGANIZACIÓN - EMPRESA ANCLA</b>	<b>PRODUCTORES - PROVEEDORES</b>
 <p><b>SERVICIOS FINANCIEROS</b></p>	<b>FINANCIAMIENTO:</b> Tipo de crédito que se requiere, monto, amortización		
	<b>AHORRO:</b> Grupo de ahorro, CDT, etc		
	<b>TRANSACCIONALIDAD</b> Dispersión, dinero electrónico, etc		
	<b>SEGUROS:</b> Adicional al seguro deudor		
	<b>OTROS:</b>		
 <p><b>SERVICIOS DESARROLLO EMPRESARIAL</b></p>	<b>FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL:</b> Gobernanza, formalización, gestión financiera, gestión administrativa		
	<b>FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL:</b> Gestión contable		
	<b>FORTALECIMIENTO TÉCNICO:</b> Asistencia técnica, diagnóstico de cultivo. Volumen, calidad, certificaciones		
	<b>ESTRATEGIA DE MERCADO:</b>		

## ANEXO 2 GUÍA METODOLÓGICA: MAPEO Y ANÁLISIS DE LA CADENA

**Descripción:** El Anexo 2.4 incluye las variables recomendadas por IFR, a tener en cuenta para la evaluación de las Organizaciones Ancla desde el área de Riesgo. La calificación de cada variable dependerá de la información registrada en el Anexo 2.1 de la presente Guía.

Anexo 2.4 Cuadro CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE RIESGO A PERSONAS JURÍDICAS EN CADENAS DE VALOR					
VARIABLES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	A	B	C	PREGUNTAS ORIENTADORAS
<b>1. FORMALIZACIÓN:</b> Registro ante Cámara de Comercio	A: Registrada y actualizado				Tiene el Registro Mercantil Actualizado?
	B: Registrada y no actualizada				Tiene el RUT Actualizado?
	C: No registrada				Tiene Declaración de Renta al día?
<b>2. ESTADOS FINANCIEROS</b>	A: >2 años y reflejan la totalidad de la operación				¿Tiene estados financieros de los últimos dos años?
	B: ≥2 años y no reflejan la totalidad de la operación				¿La información contable se encuentra organizada y a la fecha?
	C: <2 años				
<b>3. TRAZABILIDAD DE INFORMACIÓN</b>	A: Tiene registros actualizados, detallados y sistematizados				¿Posee información técnica de cada asociado, registros de producción, georeferenciación, área, tipo de cultivo, etc.?
	B: Tiene registros				
	C: No tiene registros				
<b>4. ANTIGÜEDAD DE LA ORGANIZACIÓN</b>	A: ≥2 AÑOS				¿Cuál es la fecha de constitución de la Organización?
	B: 1-2 AÑOS				
	C: <1 AÑO				
<b>5. COMERCIALIZACIÓN:</b> Historial de transacciones	A: >2 AÑOS				¿La actividad principal es comercialización?
	B: 1-2 AÑOS				¿Hace cuanto comercializa asociativamente?
	C: <1 AÑO				
<b>6. COMPORTAMIENTO DE PAGO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	A: Tiene Historial sin moras en los últimos 12 meses				La organización tiene experiencia crediticia?
	B: No tiene historial				Alguna vez ha sido reportada negativamente ante Centrales de Riesgo?
	C: Mal calificado				
<b>7. COMPORTAMIENTO DE PAGO DEL REPRESENTANTE LEGAL</b>	A: Tiene Historial sin moras en los últimos 12 meses				El Representante Legal tiene experiencia crediticia?
	B: No tiene historial				Alguna vez ha sido reportado negativamente ante Centrales de Riesgo?
	C: Mal calificado				
<b>8. VENTAS Y UTILIDAD (operacional y neta) Últimos 2 años</b>	A: Creciente o estable				Verificar sobre estados financieros
	B: Decreciente				
	C: Pérdidas				
<b>9. NO. DE COMPRADORES</b>	A: ≥2 Compradores				A cuantos compradores le ha vendido siempre en el último año.
	B: 1 Comprador				
	C: No tiene comprador estables				
<b>10. SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL</b>	A: Existe aún con beneficios entregados a los productores				¿Recibe donaciones en dinero o especie?
	B: Existe, retirando los beneficios a los productores				¿Para que utiliza esas donaciones?
	C: No existe				¿Ofrece servicios complementarios a sus asociados? De
<b>11. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO</b>	A: Demuestra que entiende y define para donde va el negocio				¿Cuál es la participación del mercado en el área de influencia?
	B: Demuestra que entiende, pero no puede explicar para donde va el negocio				¿Cuántas devoluciones y/o rechazos en ventas ha tenido en los dos últimos años? Por que? ¿Que va a hacer para que no vuelva a ocurrir?
	C: No entiende la dinámica del negocio				
<b>12. CAPACIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS (Incluye concepto de costo del dinero)</b>	A: Conoce sus fuentes de recursos y cómo usarlos adecuadamente				¿Entiende como puede financiar sus necesidades con créditos a diferentes tasas de interés?
	B: Conoce sus fuentes de recursos y no tiene claridad para su uso adecuado				¿Recibe anticipos para comercialización? ¿Sabe cuanto le cuesta el anticipo? (precio que deja de percibir por utilizar el anticipo)?
	C: Hace uso inadecuado de los recursos				
<b>13. GOBERNABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE SUS ASOCIADOS</b>	A: Alta				¿Cuántos asociados tiene en total y cuantos están activos?
	B: Media				¿cuántos productores le venden a la organización?
	C: Baja				¿Realizaron la asamblea Ordinaria en el tiempo establecido?

## ANEXO 2 GUÍA METODOLÓGICA: MAPEO Y ANÁLISIS DE LA CADENA

**Actividad:** Entrevista con el Representante Legal. Levantar información de los asociados y/o proveedores de la Organización ancla, referente a su actividad productiva y de relacionamiento con la organización. Diligenciar el instrumento de Levantamiento de información persona natural.

**Objetivo:** Establecer la información complementaria que permita identificar actividad productiva y determine posibilidades de servicios financieros a cada productor/proveedor.

Anexo 2.5. Levantamiento de información Persona Natural		
<b>FECHA:</b>		
<b>NOMBRE ORGANIZACIÓN</b>		
<b>NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL</b>		
<b>TELÉFONO DE CONTACTO</b>		
<b>NOMBRE ASOCIADO/PROVEEDOR</b>		
<b>DATOS PERSONALES</b>	<b>DOCUMENTO DE IDENTIDAD:</b>	
	<b>TELÉFONO DE CONTACTO:</b>	
	<b>MUNICIPIO/VEREDA:</b>	
	<b>EMAIL:</b>	
<b>RELACIONAMIENTO CON LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>TIEMPO DE ASOCIACIÓN:</b>	
	<b>TIEMPO EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA:</b>	
	<b>FONDO ROTATORIO</b>	<b>Monto Máximo Prestado</b>
		<b>Comportamiento de Pago</b>
	<b>PORCENTAJE DE COMERCIALIZACIÓN CON LA ASOCIACIÓN :</b>	
	<b>TOTAL COMERCIALIZADO AÑO ANTERIOR</b>	<b>Unidad de medida (Kg, Ltr)</b>
		<b>Valor (\$)</b>
	<b>TOTAL COMERCIALIZADO DOS AÑOS ATRÁS</b>	<b>Unidad de medida (Kg, Ltr)</b>
	<b>Valor (\$)</b>	
<b>ACTIVIDAD PRODUCTIVA</b>	<b>NO. DE Ha PRODUCTIVAS:</b>	
	<b>PRODUCTIVIDAD/Ha:</b>	
	<b>Nº. ANIMALES EN PRODUCCIÓN:</b>	
	<b>LITROS DE LECHE DIARIOS:</b>	
	<b>ACTIVIDAD PRODUCTIVA COMPLEMENTARIA:</b>	

## ANEXO 2 GUÍA METODOLÓGICA: MAPEO Y ANÁLISIS DE LA CADENA

### Descripción:

El Anexo 2.6 incluye las variables recomendadas por IFR, a tener en cuenta para la evaluación de los asociados/proveedores de las Organizaciones Ancla, desde el área de Riesgo. La calificación de cada variable dependerá de la información registrada en el Anexo 2.5 de la presente Guía.

Anexo 2.6. Cuadro CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE RIESGO A PERSONAS NATURALES EN CADENAS DE VALOR					
VARIABLES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	A	B	C	PREGUNTAS ORIENTADORAS
<b>1. PERMANENCIA:</b> Tiempo de permanencia en el municipio, corregimiento o vereda	A : ≥2 AÑOS				Hace cuanto que vive en el municipio?
	B: 1-2 AÑOS				
	C: <1 AÑO				
<b>2. ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN</b>	A : ≥2 AÑOS				¿Cuál es la fecha en la que se asoció a la organización?
	B: 1-2 AÑOS				
	C: <1 AÑO				
<b>3. COMERCIALIZACIÓN:</b> Historial de transacciones con la Organización	A: >1 AÑO				¿Hace cuanto comercializa con la organización?
	B: 0-1 AÑO				
	C: Nunca ha comercializado con la Organización				
<b>4. COMPORTAMIENTO DE PAGO A LA ORGANIZACIÓN</b> En caso de tener Fondo Rotatorio, de crédito, o créditos asociativos	A: Tiene Historial sin moras en los últimos 12 meses				El productor tiene experiencia crediticia con la Organización? Alguna vez ha incumplido con los pagos a la Organización?
	B: No tiene historial				
	C: Ha incumplido con los pagos al Fondo				
<b>5. REPUTACIÓN:</b> Concepto del Representante Legal de la Organización	A: Bueno				El Representante Legal conoce y recomienda al productor? Alguna vez ha sido reportado negativamente ante Centrales de Riesgo?
	B: Regular o no lo conoce				
	C: Mal calificado				
<b>6. VENTAS A LA ORGANIZACIÓN</b> Últimos 2 años	A: Creciente o estable				Volumen que comercializa con la Organización. ¿Comercializa la totalidad de su producción con la Organización? ¿Qué porcentaje? ¿Mantiene el volumen de comercialización en los dos últimos años?
	B: Decreciente				
	C: No comercializa con la Organización				