



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Análisis de los factores que intervienen en la creación de los productos financieros de las bancas de desarrollo. Metodología de Creación de Productos Financieros para CFN B.P.

AUTOR:

Moncayo Espinosa María Isabel

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Ing. Pesantes Burgos Carlos Virgilio, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera María Isabel Moncayo Espinosa** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Master en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Pesantes Burgos Carlos Virgilio, Mgs.

REVISOR

Econ. Laura Zambrano Chumo, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. Lapo Maza María del Carmen, Ph.D.

Guayaquil, a los 5 días del mes de mayo del año 2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **María Isabel Moncayo Espinosa**

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Análisis de los factores que intervienen en la creación de los productos financieros de las bancas de desarrollo. Metodología de Creación de Productos Financieros para CFN B.P.** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 5 días del mes de mayo del año 2021

EL AUTOR

María Isabel Moncayo Espinosa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

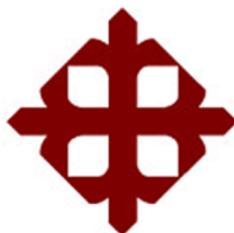
Yo, **María Isabel Moncayo Espinosa**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación para la Maestría de Administración de Empresas** titulado: **Análisis de los factores que intervienen en la creación de los productos financieros de las bancas de desarrollo. Metodología de Creación de Productos Financieros para CFN B.P.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 5 días del mes de mayo del año 2021

LA AUTORA:

María Isabel Moncayo Espinosa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

INFORME DE URKUND

URKUND	
Documento	Tesis - Ma. Isabel Moncayo Espinosa - 5 mayo 2021.pdf (D103897033)
Presentado	2021-05-05 10:17 (-05:00)
Presentado por	marissamoncayo@hotmail.com
Recibido	maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Re: Informe de Revisión Ma. Isabel Moncayo Mostrar el mensaje completo 4% de estas 63 páginas, se componen de texto presente en 5 fuentes.

Agradecimientos

Agradezco a Dios sobre todo, a las autoridades de la Corporación Financiera Nacional B.P. por permitirme realizar esta investigación, a mi equipo de trabajo, a Mauricio, Subgerente de Análisis de Productos y Servicios y a Daniel, Líder de equipo del proyecto del Banco Mundial, quienes aportaron en cada etapa. Gracias a Virgilio, mi tutor, por guiarme en todo momento y a mi esposo Raúl por apoyarme a cumplir mi meta.

Dedicatoria

A Dios, a mis hijos Amalia y Héctor y a mi esposo Raúl.

Índice General

Resumen.....	XIV
Abstract.....	XV
Introducción	1
Antecedentes	4
Planteamiento de la investigación	5
Objeto de estudio	5
Campo de acción	5
Planteamiento del problema.....	5
Formulación del problema.....	10
Justificación	10
Preguntas de Investigación	13
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	14
Capítulo I.....	15
Marco Teórico y Conceptual.....	15
Marco Teórico	15
Teoría del desenvolvimiento económico, Empresario Innovador	15
Administración Estratégica	17
Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público	19

Competitividad Empresarial e Innovación	23
Co-creación de productos	26
Bancarización y desarrollo	28
Inclusión Financiera	29
Enfoque de Multilaterales	30
Desarrollo de Productos Financieros	33
Marco conceptual.....	35
Micro, Pequeña y Mediana Empresa	35
Diseño de servicios públicos de abajo hacia arriba.....	39
Buenas prácticas en Bancas de Desarrollo para alcanzar productos financieros exitosos	42
Capítulo II.....	46
Marco Referencial	46
Rol de las Bancas de Desarrollo	46
Bancas de Desarrollo e inclusión financiera de las pequeñas y medianas empresas, casos Argentina, Colombia, Costa Rica y Perú	49
Experiencia Colombia	51
Experiencia Costa Rica.....	52
Experiencia Perú	53
Experiencia Argentina.....	54
Rol de la Corporación Financiera Nacional B.P.....	58
Direccionamiento Estratégico de la Corporación Financiera Nacional.....	59

Situación Mipymes Ecuador.....	61
Productos financieros que ofrece la CFN B.P.	65
Capítulo III.....	75
Metodología de la Investigación	75
Método de investigación	75
Enfoque de la investigación	75
Alcance de la Investigación.....	76
Técnicas de recopilación de la información.....	76
Población y muestra	77
Población y muestra para encuesta.....	77
Muestra para entrevista	78
Procedimiento para la recolección de datos.....	79
Técnicas de análisis de la información.....	79
Hallazgos de la investigación.....	80
Fase Exploratoria.....	80
Fase descriptiva.....	91
Conclusiones Generales de los Hallazgos.....	106
Capítulo IV	109
Propuesta de Metodología para el Diseño de Productos Financieros de la Corporación Financiera Nacional B.P.....	109
Desarrollo de la propuesta	110
Identificación de factores clave	111

Etapas para el diseño de productos financieros.....	113
Elementos que conforman cada etapa del diseño de productos financieros	116
Proceso de aprobación de la propuesta de Producto Financiero	119
Proceso operativo de implementación de productos financieros.....	122
Conclusiones.....	127
Recomendaciones	130
Referencias bibliográficas	132
Apéndices	I
Apéndice 1: Tabla de Productos financieros vigentes según número de operaciones	141
Apéndice 2: Preguntas de Entrevista a expertos seleccionados en la muestra ...	142
Apéndice 3: Preguntas de Encuesta a Clientes de CFN B.P.....	143

Índice de tablas y gráficos

Tabla 1. <i>Etapas de la Intervención o Acción Pública</i>	21
Tabla 2. <i>Criterios de calificación premios ALIDE</i>	44
Tabla 3. <i>Cuadro comparativo entre bancas de desarrollo de la región</i>	56
Tabla 4. <i>Productos Financieros de Primer Piso</i>	68
Tabla 5. <i>Productos Financieros de Mecanismos de Segundo Piso</i>	72
Tabla 6 <i>Pregunta 1 a expertos seleccionados en la muestra</i>	81
Tabla 7 <i>Pregunta 2 a expertos seleccionados en la muestra</i>	82
Tabla 8 <i>Pregunta 3 a expertos seleccionados en la muestra</i>	84
Tabla 9. <i>Pregunta 4 a expertos seleccionados en la muestra</i>	85
Tabla 10. <i>Pregunta 5 a expertos seleccionados en la muestra</i>	86
Tabla 11. <i>Pregunta 6 a expertos seleccionados en la muestra</i>	87
Tabla 12. <i>Pregunta 7 a expertos seleccionados en la muestra</i>	88
Tabla 13. <i>Pregunta 8 a expertos seleccionados en la muestra</i>	89
Tabla 14. <i>Pregunta 9 a expertos seleccionados en la muestra</i>	90
Tabla 15. <i>Pregunta 10 a expertos seleccionados en la muestra</i>	91
Tabla 16. <i>Procedimiento Operativo</i>	123

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Ciclo Empresarial y Productos CFN B.P.....	66
<i>Figura 2.</i> Características de Productos.....	93
<i>Figura 3.</i> Definición de Estrategia de Banca Pública..	94
<i>Figura 4.</i> Objetivos Empresa Privada..	95
<i>Figura 5.</i> Principales Sectores.....	96
<i>Figura 6.</i> Decisión de no haber obtenido el préstamo.	98
<i>Figura 7.</i> Condiciones sobre su crédito..	99
<i>Figura 8.</i> Monto acorde a lo esperado.....	100
<i>Figura 9.</i> Rangos de montos esperados.	100
<i>Figura 10.</i> Información inicial que recibió sobre el portafolio de productos de crédito CFN..	101
<i>Figura 11</i> Observaciones sobre solicitud.....	102
<i>Figura 12.</i> Condiciones obligatorias.	103
<i>Figura 13.</i> Desembolso del crédito.....	103
<i>Figura 14.</i> Aprobación de crédito.....	104
<i>Figura 15.</i> Comunicación con oficial de crédito..	105
<i>Figura 16.</i> Características emprendimientos o negocios del futuro.....	106
<i>Figura 17.</i> Mapa Conceptual Diseño de Productos Financieros.	110
<i>Figura 18.</i> Pasos para el diseño de productos financieros..	113
<i>Figura 19.</i> Condiciones y características del informe por etapa.....	116
<i>Figura 20.</i> Productos financieros vigentes al 31 de diciembre de 2019 por cantidad de operaciones	141
<i>Figura 21.</i> Preguntas de Encuesta a Clientes de CFN B.P.....	149

Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de identificar los factores que determinan el éxito en el de diseño de productos financieros de la Corporación Financiera Nacional B.P. analizando literatura sobre innovación, competitividad, inclusión y acceso al financiamiento acompañado de la revisión de experiencias de bancas de desarrollo de la región, donde se encontraron buenas prácticas que son dignas de replicar, y que han sido abarcadas a lo largo de la investigación para adaptar un proceso lógico y simple para el diseño del productos a través de la elaboración de una propuesta de metodología de diseño que pueda ser implementada en la CFN B.P. A través de una investigación de campo compuesta por entrevistas a profesionales con una gran experiencia en el campo de bancas de desarrollo a nivel mundial y a clientes de la CFN B.P. por medio de una encuesta para conocer sus perspectivas sobre el rol de la banca de desarrollo, los puntos de convergencia entre la banca y la empresa privada en el Ecuador para la creación de productos financieros y que estos puedan ser exitosos; se logró precisar en los principales factores de éxito y las características adecuadas para el diseño de productos financieros encaminados hacia generar inclusión financiera, acceso al financiamiento y que permitan la sostenibilidad del banco, dando a lugar una propuesta de Metodología para el Diseño de Productos Financieros para la CFN B.P.

Palabras clave: banca, productos financieros, acceso, inclusión, sostenibilidad.

Abstract

The present research work was carried out in order to identify the factors that determine the success in the design of financial products of the Corporación Financiera Nacional B.P. analyzing literature on innovation, competitiveness, inclusion and access to financing accompanied by the review of experiences of development banks in the region, where good practices were found that are worthy of replicating, and that have been covered throughout the research to adapt a logical and simple process for product design through the development of a design methodology proposal that can be implemented in the CFN BP. Through a market research composed of interviews with professionals with extensive experience in the field of development banks worldwide and clients of CFN B.P. To learn perspectives on the role of development banking, the points of convergence between banking and private companies in Ecuador for the design of successful financial products, it was possible to specify the main success factors and the appropriate characteristics for the design of financial products aimed at generating financial inclusion and access to financing and that these allow banks to ensure their sustainability, allowing the development of a proposed Methodology for the Design of Financial Products for CFN B.P.

Keywords: banking, financial products, access, inclusion, sustainability.

Introducción

La Corporación Financiera Nacional B.P. es la banca de desarrollo más grande del país, y que como banca pública tiene la facultad de ejecutar política financiera y crediticia determinada en la Constitución de la República de Ecuador. Cuenta con una larga trayectoria de más de 50 años de vida institucional en las que ha atravesado grandes cambios y ha tenido que ir modificándose internamente para atender de mejor forma al sector productivo del país, dado a que su finalidad es la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros y los créditos que otorga deben ser orientados de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos mediante la promoción de productos y servicios financieros y no financieros y la democratización del crédito.

Para contar con una cartera de productos alineados al objetivo de creación de la CFN B.P. estipulado en el Decreto Presidencial de Reorganización, donde se establece que debe “impulsar el desarrollo económico sostenible de los sectores productivos de bienes y servicios y de proyectos que contribuyan a la mejora de la competitividad nacional”(Presidente Constitucional de la República, 2015), se ha visto la necesidad de analizar su portafolio de productos financieros y así poder identificar cuáles son las cualidades o factores que pueden determinar el éxito de un producto financiero y para poder establecer internamente propuestas para el diseño y rediseño de sus productos. En virtud de estas necesidades se presenta este estudio de acuerdo a la siguiente estructura:

El presente trabajo de investigación abarca la situación problemática que se propone resolver, la cual incluye una justificación de la investigación donde se expone la relevancia del tema de estudio, además se detallan los objetivos que la investigación espera cumplir. Asimismo se trazan preguntas de investigación que se esperan responder al término del estudio. Contiene además otros aspectos que permiten delimitar y direccionar adecuadamente el proceso investigativo.

En el primer capítulo se desarrolla el Marco Teórico y Conceptual, dentro del cual se abarcan teorías sobre desenvolvimiento económico, conceptos de administración estratégica, competitividad empresarial e innovación, la co-creación de productos en la creación de valor en las empresas, la planificación estratégica e indicadores de desempeño enfocados al sector público, explica de que se trata la inclusión financiera, una revisión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de las Naciones Unidas y su importancia en las bancas de desarrollo siendo este el enfoque de los Organismos Multilaterales. Además se amplían conceptos de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas y se conoce sobre las buenas prácticas de Bancas de Desarrollo para alcanzar productos financieros exitosos, también se abarca el diseño de servicios públicos de abajo hacia arriba donde se resalta el enfoque hacia el cliente.

El segundo capítulo corresponde al Marco Referencial donde se analiza el rol de las bancas de desarrollo, el rol de la Corporación, su direccionamiento estratégico según su Plan Estratégico Institucional, el diseño de servicios públicos de abajo hacia arriba, una mirada a las principales bancas de desarrollo de la región con casos exitosos sobre inclusión financiera, incluye un diagnóstico de las Mipyme en el

Ecuador, el análisis del portafolio de productos vigente de la Institución, en el cual se detallan los productos y sus características y de cómo se han diseñado y mantenido para atender las necesidades de las empresas de acuerdo al ciclo empresarial.

El tercer capítulo detalla la metodología de investigación del presente documento, la recolección de la información para su posterior análisis de resultados, en donde se identifican los factores a considerar para la creación de productos financieros exitosos y con cuyas deducciones se desarrolla el quinto capítulo dentro del cual se presenta la propuesta de metodología para el diseño de productos financieros para la CFN B.P.

Este trabajo describe la situación actual de la CFN B.P. con su portafolio de productos y servicios vigente y se genera una propuesta que busca agregar valor al desarrollo y creación de los productos financieros de la Institución para que se logre la alineación estratégica y el cumplimiento de los objetivos de creación del banco tomando en cuenta las necesidades del público objetivo y finalmente que permitan un aporte positivo a los sectores productivos del país apoyando a las micro, pequeñas y medianas empresas para generar desarrollo económico.

Antecedentes

De acuerdo a la Memoria Institucional de la CFN B.P. (2019) fundada el 21 de agosto de 1964, en su rol histórico esta fue creada con el objetivo de estimular y acelerar el desarrollo del país, principalmente, brindando asistencia técnica y financiera al sector productivo. Con la nueva institución, el país apuntó a promover la inserción de la economía local en los procesos de industrialización que se vivían en aquellas épocas y que se veía la necesidad de la intervención gubernamental para apoyar el desarrollo de los sectores productivos.

Desde su creación a la fecha, la CFN ha procurado cumplir con sus objetivos institucionales y sobre todo con su razón de ser, promover el desarrollo económico de los sectores productivos, en mejora de la calidad de vida de las y los ecuatorianos. (CFN B.P., 2019, p.6)

El fortalecimiento de la institucionalidad de la CFN, con las políticas económicas implementadas por el actual gobierno, ha permitido mejorar la oferta, en cantidad y calidad de productos financieros y no financieros, apuntando hacia la democratización del acceso al crédito a sectores productivos. Asimismo, la acción institucional está enmarcada dentro de los lineamientos de los programas del Gobierno Nacional dirigidos a la estabilización y dinamización económica, convirtiéndose en un agente decisivo para la consecución de las reformas emprendidas. La CFN B.P. ejerce un rol importante en cumplimiento de los objetivos prioritarios nacionales a fin de alentar la producción e innovación, que permitan generar empleo de calidad y oportunidades de desarrollo para los ecuatorianos.

Planteamiento de la investigación

Objeto de estudio

Este proyecto abarca el análisis de los factores a considerar para la creación de productos financieros definidos como exitosos para la CFN B.P., enfocándose en la creación de una propuesta de metodología para el diseño de productos financieros. Se realizará una revisión de los productos financieros vigentes en el portafolio institucional y se tomará como referencia las definiciones de éxito de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE).

Campo de acción

La presente investigación se desarrolla bajo la línea de medición de la calidad del servicio y/o producto, buscando evaluar el comportamiento actual referente al acceso y desempeño de los productos financieros de la CFN B.P. permitiendo diseñar una propuesta metodológica para la creación de los mismos, para que estos puedan conceptualizarse basándose en las necesidades del público objetivo y se consideren exitosos.

Planteamiento del problema

Ecuador es un país en el que existe amplio espectro para mejorar la inclusión financiera y el acceso en general a servicios de ahorro, inversión, crédito y pagos; especialmente entre grupos económicamente vulnerables y aquellos históricamente excluidos. Según el Banco Mundial (2017), en el mundo únicamente un 78% de la población adulta ha accedido a préstamos para el inicio, operación o expansión de

negocios, de los cuales únicamente un 7% corresponde a Ecuador, así mismo se indica que alrededor del 51% de los adultos tiene una cuenta bancaria, al desagregar por características como género, nivel de educación o sector urbano/rural, la penetración de servicios cae en casi la mitad. De acuerdo a las mismas estadísticas, las razones principales para no acceder a estos servicios son su costo y en general la falta de desarrollo económico de la persona como para requerir de este tipo de beneficios.

A partir de estos datos, se evidencia que una intervención que ayude al desarrollo del mercado financiero y el acceso al mismo tiene que, al menos, cumplir con reducción de costos y potencialidad de generar un desarrollo económico que se retroalimente a sí mismo y pueda generar cada vez mayores necesidades de acceder a servicios financieros.

En esta línea, el objetivo de la CFN como banca de desarrollo consiste también en la reducción de estas brechas, para lo cual cuenta con un amplio portafolio de productos financieros para diversas necesidades de los sectores productivos de bienes y servicios. De acuerdo a una revisión a las operaciones de crédito de primer y segundo piso aprobadas desde el 1 de enero de 2016 al 31 de diciembre 2019, se evidencia la existencia de productos financieros con un bajo nivel de operaciones aprobadas (ver Apéndice 1).

De acuerdo a los datos analizados de las bases de datos de los sistemas de información de la CFN B.P. detallados en el Apéndice 1, a diciembre 2019 se registraban 29 productos financieros activos, de los cuales entre el periodo

comprendido desde el primero de enero de 2016 al 31 de diciembre 2019 se concentraba el 70% del número de operaciones en 4 productos, con menor participación entre el 5% y 1% se reflejan 25 productos, lo que deja en evidencia la poca usabilidad de ciertos productos del portafolio y se requiere identificar a que obedece este hallazgo.

De acuerdo al Subgerente de Análisis de Productos y Servicios de la CFN B.P., Econ. Mauricio Chávez, en una entrevista realizada para el desarrollo de esta investigación, sostuvo que el éxito de los productos financieros se mide según el monto de créditos colocados, la cantidad de operaciones, morosidad de la cartera, los beneficiarios directos, empleos generados entre otros indicadores, manifiesta que la problemática del portafolio de productos de la institución puede observarse en función del monto de aprobaciones y desembolsos de un producto financiero en relación a la totalidad de la cartera o de cuanto mercado o grupos objetivos se pretende captar, identifica una incidencia en la colocación de créditos y bajo rendimiento en los principales indicadores como un fracaso en el diseño de un producto financiero lo que causa una pérdida de enfoque de la estrategia institucional y genera altos costos que impactan en la rentabilidad del banco. Otro problema que ha identificado es que algunos productos no obedecen a la atención de una necesidad específica, y que por otra parte aquellos productos que, si atienden una necesidad, es decir que estén conectados con la realidad de un sector o público objetivo, la comunicación y difusión de estos no es propicia. Comenta que la existencia de barreras de entrada como tramitología o extensos tiempos de atención genera efectos para la oportunidad y acceso a los productos con los que cuenta la Corporación, adicionalmente reconoce

que no existe un instrumento interno que formalice los lineamientos para el diseño de productos financieros.

La Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) (2017) es su informe “Rol y Desafíos Futuros de las Instituciones Financieras de Desarrollo” reconoce que los retos y desafíos de las bancas de desarrollo son múltiples y diversos, estos dependen de los objetivos del país y de la institución, por ende deben estar en constante cambio ya que son instrumentos de política pública por la capacidad que tienen para generar innovaciones en el mercado o de operar contra cíclicamente para evitar caer en la irrelevancia y para ello deben estar constantemente buscando nuevas áreas y sectores a desarrollar.

En una encuesta realizada por ALIDE (2017) sobre detección de necesidades y líneas de acción de las Instituciones Financieras de Desarrollo, se destacaron cuatro grandes áreas, que serían fundamentales para el éxito en el desarrollo de nuevos productos financieros, que además es donde estaría orientado el accionar de las bancas de desarrollo en los próximos años: “1. Inclusión financiera y banca digital, 2. Infraestructura económica y social, 3. Innovación y desarrollo tecnológico, 4. Medio ambiente y cambio climático” (p. 1).

Asimismo establece que el apoyo al sector empresarial debe enfocarse en el mejoramiento de la gestión y acceso a financiamiento de las empresas de menor tamaño a fin de acompañar su crecimiento y mejorar su inserción en los mercados internacionales y en eslabones más sofisticados de las cadenas globales de valor.

Buscando fortalecer la inclusión financiera en la región e identificando necesidades que por lo general no son atendidas por bancas comerciales, ALIDE (2017) promueve la difusión de iniciativas y buenas prácticas en ámbitos de innovación, responsabilidad social y ambiental e inclusión financiera, entrega anualmente los premios a las mejores prácticas financieras de desarrollo en 4 categorías: “Productos financieros; Gestión y Modernización tecnológica; Información, Asistencia Técnica y Responsabilidad Social; y en la categoría especial ALIDE Verde” (p.8). Los criterios de calificación refieren a la relevancia del producto, al impacto objetivo, los resultados, innovación y sostenibilidad. En este contexto, ALIDE califica y determina como “productos financieros exitosos” quienes respondan en los más altos puntajes en cada criterio.

Las instituciones financieras especialmente las bancas de desarrollo, deben utilizar instrumentos financieros y no financieros para apoyar al empresario en cada etapa de madurez de su empresa, es decir en el ciclo empresarial. Actualmente la CFN B.P. cuenta con productos para cada una de estas etapas, sin embargo, se vuelve oportuno generar un esquema adecuado para poder reconocer las necesidades que se deben abordar para cada sector o sub segmento de clientes.

Las bancas de desarrollo deben participar en la generación de valor agregado, inserción en cadenas globales con la finalidad de mejorar su productividad y competitividad para lograr su internacionalización. Estos aspectos mencionados son considerados para la creación de productos, sin embargo, se demuestra la necesidad de generar un esquema que permita tomar decisiones en función de criterios objetivos

para apoyar adecuadamente a un sector o actividad económica y brindar oportunamente productos financieros adecuados logrando así su éxito.

Formulación del problema

La CFNB.P. tiene por objeto de creación el brindar apoyo financiero y no financiero al sector productivo del país, en proyectos que estimulen la inversión productiva, el desarrollo y crecimiento económico sostenible, para lo cual dispone de un portafolio de productos financieros para suplir las necesidades de los diferentes sectores económicos del país, no obstante, se evidencian productos diseñados con bajo nivel de operaciones aprobadas lo que puede significar que los productos no resuelven las necesidades de los clientes o que estos no estén ajustados a la realidad de un sector.

Es por ello que se plantea formula el siguiente problema pregunta: ¿Cuáles son los factores que determinan el éxito en la creación de productos financieros?

Justificación

El aporte del presente trabajo para la sociedad, se enmarca en la intervención que puede lograr la Corporación Financiera Nacional B.P. hacia sus clientes y potenciales clientes, apostando por el sector productivo de bienes y servicios de forma adecuada, reconociendo cuales son las principales necesidades de su público objetivo y lograr la democratización del crédito brindando condiciones adecuadas y generando competitividad al sector empresarial.

Los resultados de este trabajo generan un beneficio significativo para los subsegmentos de crédito que la CFN B.P. atiende, estos son: Pequeña y Mediana

Empresa (ventas anuales entre USD 100K a 1 MM), Empresarial (ventas anuales entre USD 1MM a 5MM) y Corporativo (ventas anuales superiores a USD 5 MM).

Sin perjuicio de estos, los beneficios de esta investigación se reflejarán para las Mipyme, que son las que requieren más apoyo, determinado de tal forma en la normativa nacional, por ende se busca fomentar en ellos la inclusión financiera y apoyarlos en sus procesos productivos, sin descuidar de que al ser una banca de desarrollo que está dispuesta a asumir riesgos por el bienestar del país, no se puede dejar de lado el establecer mitigantes de riesgos adecuados para la institución.

Es así que la CFN mediante sus operaciones se alinea directamente al cumplimiento del Objetivo 4 “Consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario, y afianzar la dolarización”, contemplado en el Plan Nacional Toda una Vida 2017-2021, el mismo que establece las siguientes políticas:

- 1.- Garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero a través de la gestión eficiente de la liquidez, contribuyendo a la sostenibilidad macroeconómica y al desarrollo del país.
- 2.- Canalizar los recursos económicos hacia el sector productivo, promoviendo fuentes alternativas de financiamiento y la inversión a largo plazo, con articulación entre la banca pública, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario.
- 3.- Promover el acceso de la población al crédito y a los servicios del sistema financiero nacional, y fomentar la inclusión financiera en un marco de desarrollo sostenible, solidario y con equidad territorial.
- 4.- Incentivar la inversión privada nacional y extranjera de largo plazo, generadora de empleo y transferencia tecnológica, intensiva en componente nacional y con producción limpia; en sus diversos esquemas, incluyendo mecanismos de asociatividad y alianzas público-privadas, con una regulación previsible y simplificada.
- 5.- Incrementar el valor agregado y el nivel de componente nacional en la contratación pública, garantizando mayor participación de las Mipymes y de los actores de la economía popular y solidaria. (SENPLADES, 2017)

De la misma forma, las Estrategias de la Agenda Intersectorial a las que se alinea la institución son las siguientes:

- 1.- Fortalecer la supervisión financiera precautelando la solidez y solvencia del Sistema Financiero Nacional
- 2.- Reorientar la gestión de las instituciones de la banca pública hacia una banca de desarrollo y complementar su rol con el sistema financiero privado
- 3.- Potenciar el impacto del financiamiento del sistema financiero privado y sistema popular y solidario
- 4.- Gestionar recursos financieros y no financieros alineados al desarrollo de proyectos en sectores productivos priorizados en el marco del cambio de la matriz productiva y al fomento de exportaciones
- 5.- Articular la relación entre la Banca Pública y el sector privado, enfocada en atender a los sectores prioritarios para la transformación de la matriz productiva
- 6.- Crear mecanismos que reduzcan los riesgos crediticios de iniciativas alineadas al desarrollo de proyectos sectores productivos priorizados y en el sector exportador
- 7.- Fortalecer la educación financiera orientada a incrementar la cultura de ahorro y la toma de decisiones económicas y financieras bien informadas
- 8.- Mejorar el desempeño institucional (Objetivos homologados de todas las Instituciones). (CFN B.P., 2019)

Es por esto, que en función de los objetivos y políticas nacionales, la CFN B.P. debe brindar el impulso necesario para que los sectores productivos hagan frente la competencia externa con mayores oportunidades. Con ello, busca estimular al sector privado para proponer proyectos de mayor envergadura con la incorporación de modernos y sofisticados procesos tecnológicos, acorde con las exigencias del mercado y de la sociedad y hace imperativo contar con productos financieros que satisfagan a cabalidad las necesidades de estos sectores.

Debe indicarse que el estudio se articula con la línea de investigación de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, de medición de la calidad del servicio y/o producto, al ser necesario

identificar los factores necesarios para el diseño de productos o servicios exitosos y que contribuyan a la sociedad.

Preguntas de Investigación

En aras de comprender con mayor claridad el problema identificado en la presente investigación se han desarrollado las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son los referentes bibliográficos y conceptuales de los factores que determinan el éxito de productos financieros?

¿Cuáles son las evidencias científicas acerca de los factores que determinan el éxito de productos financieros en las principales bancas de la región?

¿Cuáles son los factores más relevantes en los productos financieros por parte de los clientes actuales de CFN B.P. y expertos en el manejo de bancas de desarrollo?

¿Qué propuesta metodológica en la fase de creación de productos financieros necesita la CFN B.P. para que sus productos financieros sean exitosos?

Objetivos

Objetivo General

Analizar los factores que determinan el éxito en la creación de productos financieros de las bancas de desarrollo mediante revisión bibliográfica, entrevistas a expertos en banca de desarrollo y encuestas a clientes de CFN B.P. para plantear una propuesta de metodología para diseño de productos financieros para CFN B.P.

Objetivos Específicos

1. Revisar referentes bibliográficos y conceptuales acerca de los factores que determinan el éxito de productos financieros para construir el marco teórico conceptual.
2. Analizar evidencias científicas acerca de los factores que determinan el éxito de productos financieros en las principales bancas de la región.
3. Identificar los factores de éxito en la creación de productos financieros para bancas de desarrollo mediante un estudio exploratorio-descriptivo
4. Elaborar una propuesta de metodología para diseño de productos financieros para CFN B.P.

Capítulo I

Marco Teórico y Conceptual

Marco Teórico

El presente capítulo versa sobre la revisión de literatura referente a teorías de desenvolvimiento económico, innovación, competitividad empresarial, ponencias sobre la administración estratégica y su importancia, así como el manejo de estos conceptos en la administración pública en lo que respecta a la evaluación por indicadores de desempeño y cómo estos debe estructurarse y aplicarse para que sean efectivas herramientas para la toma de decisiones. Asimismo, se conoce sobre los efectos de la bancarización y desarrollo, la inclusión financiera y el enfoque que tienen hoy en día los organismos multilaterales como actores importantes en el desarrollo económico de las naciones.

Teoría del desenvolvimiento económico, Empresario Innovador

Joseph Schumpeter en su libro *Teoría del Desenvolvimiento Económico* (1967) habla sobre la concepción del desarrollo económico, considera a los procesos de producción como una combinación de fuerzas productivas compuestas por fuerzas materiales como lo son los factores de la producción y fuerzas inmateriales como los hechos técnicos, hechos de la organización social. Ambas condicionan el nivel de desarrollo económico de una organización.

Este autor ve a las empresas como “buscadoras de ganancias”, no como “maximizadoras de ganancias”, destaca que el cambio tecnológico está dentro del

comportamiento orgánico de la empresa, cada empresa tiene su propio margen de maniobra y ventaja competitiva determinada por su experiencia, destreza técnica, reputación relación con proveedores especialistas, etc. Sin embargo, manifiesta que estos factores no son los únicos que deben considerarse para gestar un cambio económico evolucionario.

Las innovaciones en el sistema económico no tienen lugar cuando las necesidades de los consumidores surgen espontáneamente, sino por el contrario, por lo general es “el productor quien inicia el cambio económico educando incluso si fuera necesario a los consumidores, les enseña a necesitar nuevas cosas o cosas que difieran en algún aspecto a las ya existentes” (Schumpeter, 1967, p. 76). Para este autor, el concepto de desenvolvimiento cubre cinco casos: la introducción de un nuevo bien, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas y la creación de una nueva organización de cualquier industria.

La innovación es promovida dentro de un sistema capitalista por el llamado “empresario innovador”, pero no se trata de cualquier clase de empresario, de acuerdo a Montoya (2004), este es el que tiene la capacidad e iniciativa para proponer y realizar nuevas combinaciones de los factores de producción y medios de capital, es decir, cualquier persona que sea capaz de generar y gestionar innovaciones radicales dentro o fuera de las organizaciones. Son hombres con facultades excepcionales que aprovechan oportunidades que otros no perciben o que crean oportunidades gracias a su propia creatividad e imaginación. “La función básica del empresario casi siempre se encuentra mezclada con otras funciones. La condición de empresario “puro” es

difícil de aislar de las demás actividades económicas” (Montoya, 2004, p. 212), pero solo se denomina ‘empresario’ al individuo que introduce innovaciones.

En este contexto, es importante mencionar que, con el paso del tiempo, mientras obtienen popularidad y forman parte de la rutina de la economía, la fuerza de estas innovaciones se desintegra. Schumpeter (1967) explica las nociones de ‘empresario’ y ‘empresa’:

La gente solo adquiere el carácter de empresario cuando genera o introduce innovaciones radicales y pierde tal carácter tan pronto como su innovación se masifica, se vuelve rutinaria, es decir, tan pronto como “pasa de moda”” Se deduce, entonces, que para poseer el carácter permanente de empresario, debe ser un innovador constante, permanente (...) De igual manera, “empresa” no se le puede llamar a cualquier negocio, por el hecho de estar funcionando, (...) empresa es el proceso de innovación esencial en sí mismo (...) Por tanto, un negocio que funcione a través de la rutina, es decir, en donde no exista proceso de innovación (empresas de base abierta) no se les puede dar el calificativo de empresas. (Montoya, 2004, p. 212)

Administración Estratégica

De acuerdo con Fred R. David, la administración estratégica es el arte y ciencia que formula, implementa y analiza decisiones para que la compañía pueda cumplir sus objetivos. Por este motivo, se vuelve fundamental para las organizaciones plantear con claridad su razón de ser, sus aspiraciones en la sociedad y qué quiere lograr.

Según David (2013), el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación de estrategias propone una misión y visión, determina fortalezas y debilidades internas

de la compañía, busca desarrollar objetivos a largo plazo, construir estrategias y seleccionar aquellas que se seguirán; además, identifica oportunidades y amenazas externas. En esta etapa se piensa en los negocios en los que se debería participar y en cuáles abandonar, también en cómo diversificarse, ingresar a nuevos mercados fuera del país, cómo manejar los recursos, formar sociedades y alejarse de la adquisición hostil.

Dentro de una organización, los altos directivos tienen la responsabilidad de tomar las mejores decisiones para formular estrategias con sus productos, mercados, recursos y tecnologías y además la autoridad para disponer y comprometer los recursos de la organización. De las estrategias depende la identificación de ventajas competitivas, y de cómo mantenerse a la vanguardia en el tiempo, las ventajas competitivas no son permanentes, son difíciles de mantener en el largo plazo, por lo que es un compromiso de los altos directivos de las organizaciones realizar evaluaciones y seguimientos a las estrategias que se plantean.

En el ámbito de las organizaciones la medición del desempeño es parte de un proceso amplio de planificación, que implica preguntarse cuál es la misión de la institución respondiendo las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿para quienes?, continuando con el establecimiento de objetivos estratégicos que obedecen a responder ¿dónde queremos ir y qué resultados queremos lograr?, definir las estrategias, es decir, ¿cómo podemos llegar hacia allá? y finalmente preguntarse si ha logrado el desempeño esperado a través de indicadores de gestión (Armijo, 2011).

Es por esto que se determina que el proceso de gestión estratégica es de carácter dinámico, continuo y sistémico. Sin embargo, los factores que afectan la estabilidad estratégica pueden ser irregulares. Por ello, las decisiones directivas constituyen un vínculo clave y natural entre las organizaciones y la capacidad para responder efectivamente a los factores que afectan la estabilidad estratégica. En la medida que los sistemas de medición del desempeño coadyuvan a la toma de decisiones directivas, es de esperar pues que ello se acabe viendo reflejado en un mejor desempeño organizacional (Puente, 2011).

Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público

Existe una relación estrecha entre la administración o planificación estratégica y la medición del desempeño, por lo que es válido analizar como el uso de sistemas estratégicos de medición de desempeño afecta la estructura de las decisiones directivas y cómo esta estructura, a su vez, acaba teniendo un efecto sobre el desempeño organizacional. La relación entre los indicadores de desempeño y la planificación estratégica en la óptica de instituciones y organismos públicos se orienta principalmente a los resultados.

“La planificación estratégica y los indicadores de desempeño son herramientas metodológicas claves para la evaluación que retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión pública” (Armijo, 2011). Es por esto que se debe aplicar un control interno para alinear el monitoreo y revisión de indicadores para diversos fines según los objetivos y estrategias que se plantean, es así, que los

indicadores de gestión se convierten en una herramienta útil y confiable, siempre que se encuentren bien articulados, para la toma de decisiones por parte de los altos directivos.

De acuerdo a Ballart (1992), “para la función pública en la medición de un servicio, se requiere claridad en la política pública a evaluar, “en la medida que estas persiguen producir información que tenga alguna relevancia con la toma de decisiones políticas-administrativas, información útil que permita resolver problemas concretos” (Bonney y Armijo, 2005, p. 13). En este sentido, Ballart estableció que la medición de un servicio debe servir para mejorar la calidad de los servicios finales y para introducir elementos correctores en relación a su gestión.

Continuando con la revisión de la literatura, el Public Management Committee (2008) explica que la evaluación de gestión pública “es la medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (Bonney y Armijo, 2005, p. 13).

La evaluación del desempeño de las instituciones del sector público, desea apoyar a la toma de decisiones para obtener respuestas favorables y manejar con más eficiencia los procesos y productos. De acuerdo con Uña (2011), la evaluación puede llevarse a cabo según la etapa de la intervención de la acción pública, lo cual considera a la evaluación como un proceso el cual puede realizarse en las diferentes etapas de la intervención o acción pública, además señala la importancia de delimitar

el objeto y alcance de evaluación, para dirigir los esfuerzos de la misma al cumplimiento del propósito establecido.

Tabla 1

Etapas de la Intervención o Acción Pública

Evaluación ex ante	Ejecutada previo a la implantación de la acción enmarcada en los estudios de diseño de programas, estudios de pre-inversión y similares.
Evaluación de procesos	Realizada durante el ejercicio de la acción y tiene que ver con el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.
Evaluación ex post	Se realiza finalizada la intervención o acción, o la gestión de un determinado período, e involucra el análisis y pronunciamiento de los resultados inmediatos, intermedios e impactos o resultados finales.

Nota. Recuperado de Uña (2011). *Desafíos para el presupuesto en América Latina: El presupuesto basado en resultados y los sistemas administración financiera.*

Asimismo, Uña (2011) sostuvo que el desempeño de un producto o un servicio, se puede realizar una evaluación revisando varias dimensiones como: eficacia, cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y calidad de servicio.

Según el autor, la eficacia se refiere al grado en que se cumplen los objetivos planteados, qué tanto la institución, o un área específica de ésta, está cumpliendo con

sus objetivos estratégicos. Este concepto evalúa únicamente el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en una organización. Por su parte, la cobertura determina el grado en que las actividades que realiza, o los productos y servicios que ofrece una institución son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. Para obtener el porcentaje de cobertura de las prestaciones, productos o servicios se compara la situación presente con el potencial máximo posible. De acuerdo a las metas planteadas, la cobertura puede tener una demanda potencial a cubrir o una expresión en términos geográficos. Otro concepto importante a tener en cuenta es el de focalización:

Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que los productos y servicios ofertados están llegando al público objetivo definido (...) Este indicador permite verificar si los usuarios reales a los que se está cubriendo coinciden con la población objetivo. Se puede identificar si los beneficios del producto o servicio están llegando a los usuarios no elegibles (error de inclusión) o si por otra parte la cantidad de usuarios elegibles no acceden a los beneficios del programa (error de exclusión). (Armijo, 2011, p. 32)

Por su parte, la capacidad para cubrir la demanda actual es una dimensión que “comprende la relación con la capacidad que tiene una institución para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios” (Armijo, 2011, p. 33). Se trata de una medición más restringida, pues solo señala la parte de la demanda real que podemos satisfacer en la calidad y tiempo apropiados.

Por último, de acuerdo a Armijo (2011) esta es una dimensión que hace referencia a la capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes o potenciales

clientes de una institución. En esta dimensión son importantes los conceptos de precisión, accesibilidad, continuidad y precisión.

Competitividad Empresarial e Innovación

La capacidad que tienen las empresas para producir y comercializar productos y servicios que se acojan a las necesidades y estándares de los mercados, se denomina competitividad empresarial. Es el término que refiere a como las unidades productivas se contienden espacios en mercados determinados, buscando ser eficientes en el uso de sus recursos, generando valor, fomentado el empleo y el retorno en sus inversiones. Las empresas compiten en los mercados de varias formas: precios, costos, formación de talento humano, innovación y tecnología, infraestructura, entre otros (EAE Business School Retos Directivos, 2020).

Se entiende además que la competitividad es la capacidad de ganar mercados para lo cual según Bernasconi en sus tesis doctoral "Innovación y Competitividad Empresarial" (2015), expone que existen dos vías para realizarlo, la primera refiere a menores precios y la segunda mayores calidades. De esta forma, aquellas organizaciones con culturas organizacionales fuertes y bien articuladas gozan de un desempeño superior y pueden mantenerse en el largo plazo al contar con un conjunto de valores compartidos que permanezcan intactos en el tiempo; esto para Collins y Porras (1994), es lo que constituye un factor central para el éxito organizativo. De allí que la calidad es un factor de gran importancia al hablar de competitividad, aquellas empresas que internalizan esto, y que pueden cumplir con estándares de calidad pueden conseguir una mejora en su funcionamiento y en la eficiencia de la

organización y el aseguramiento de que los productos satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes (Camisón, Cruz y González, 2006).

En la actualidad, las empresas tienen como objetivo ofrecer mejores productos y servicios que la competencia a menores precios, en un mercado en el que la aparición de constantes competidores, contar con estándares de calidad, indicadores de monitoreo de producción, entre otros elementos de la gestión de la calidad, no son suficientes. En este sentido la competitividad tiene dos bases: Hacer algo que los demás no hacen (innovar) y hacer mejor algo similar a los demás (calidad). Estos dos elementos son necesarios para ser competitivos a largo plazo y por lo tanto la investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos o servicios es una de las fuentes más importantes ventaja competitiva para una empresa (Jayawarna y Pearson, 2001).

Como resultado de la globalización mundial, el uso intensivo de tecnologías de la información y la liberación de mercados, genera que las empresas se desenvuelvan en un entorno competitivo, es por esto que las empresas que logran sobrevivir a la competencia, son aquellas que desarrollan una ventaja competitiva por encima de sus competidores. Esto ha ocasionado que las empresas necesiten no solo satisfacer las necesidades de sus clientes, sino que además deben buscar conocer futuras necesidades, de ahí que la innovación parta del reconocimiento de las necesidades de sus mercados objetivos y se traduzcan en productos o servicios más eficaces y eficientes (Samson y Terziovski, 1999).

En lo referente a la Competitividad en América Latina y el Caribe, como punto de discusión dentro del Foro de las Bancas de Desarrollo de mayo 2017 organizado por ALIDE, las bancas de desarrollo participantes concuerdan en que los ritmos de crecimientos de las naciones son distintos entre los países de la región, por lo que se plantean un gran desafío para mantener el enfoque de finalización de pobreza, reducción de desigualdades y ampliación de la clase media. Los participantes del foro convergen en un mismo punto: para retomar una nueva senda de crecimiento consolidado, es necesaria una nueva ola de reformas estructurales, especialmente enfocadas en enfrentar una serie de retos sociales, económicos e institucionales que están estrechamente vinculados (Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo, 2017).

En el último Informe de Competitividad 2016-2017 del Foro Económico Mundial (FEM), se observa que en lo que respecta a Latinoamérica y el Caribe, las áreas donde se encuentra en mayor desventaja son infraestructura, competencias e innovación. Se considera de atención urgente que la Región enfrente estos desafíos de productividad para fortalecer la competitividad, considerando el escenario de menor crecimiento. En ese sentido y concordante con los registros de los últimos informes de competitividad del FEM, los primeros diez puestos fueron ocupados por el mismo grupo de países, cambiando en algunos casos su posición dentro de la lista. Por su parte, en América Latina y el Caribe los países mejor posicionados son Chile y Panamá. Chile subió dos puestos para ubicarse en la posición 33, mientras Panamá subió ocho posiciones para ubicarse en el puesto 42. Brasil bajó seis posiciones ocupando el puesto 81. Venezuela obtuvo la última posición, 130; se puede concluir que la Región para generar desarrollo debe aumentar la productividad, diversificar el comercio, fortalecer

el clima de negocios y exponer a sus empresas a una mayor competencia doméstica y externa (Schwab, 2019).

Co-creación de productos

La co-creación de productos surge de la premisa “quien sabe más del producto que quien lo consume, utiliza o prueba”, este término está siendo recientemente explotado en el marketing y en la innovación, siendo utilizado por grandes empresas que a su vez obtienen buenos resultados de su aplicación, dejando que los clientes sean parte de la mejora de productos o la creación de otras propuestas gracias a sus aportes (Lahoz, 2017).

A diferencia del marketing relacional, el cual es el proceso que se encarga de integrar al servicio al cliente junto a un ambiente calidad, seguridad y buen trato, establecer y mantener una relación estable para atraer clientes potenciales y fidelizar a los actuales para así consumidor cliente o potencial cliente en la creación de valor para la empresa (Rivera, 2016), en la co-creación de productos los consumidores son vistos como fuentes de competencia y co-desarrolladores de experiencias personalizadas y el valor y el significado de la marca se co-crea, co-sustenta y co-transforma continuamente a través de las interacciones entre la organización y el consumidor (Rindova y Fombrun, 1999).

La co-creación de valor de marca, como foco diferenciado de investigación, tiene pocos años de estudio, de acuerdo a la publicación “La lógica de la marca en

evolución: una perspectiva de lógica dominante en el servicio” de Michael Merz, Yi He y Stephen Vargo (2009), indicaron que los estudios existentes sobre co-creación de valor de marca son la clave para sentar las bases para la creación de un nuevo marco de co-creación de valor de marca. El concepto de creación conjunta de valor se ha tratado como un nivel de abstracción demasiado alejado para el análisis teórico y práctico. Aunque se ha afirmado que “el cliente es siempre un co-creador de valor”, no ha sido explotado en su totalidad por muchas empresas, por lo que el conocimiento de cómo se crea valor, por quién y para quién es escaso.

El debate de marketing actual hace hincapié en que los clientes y su visión del valor deben ser el punto de partida para definir el valor (Grönroos, 2008), sin embargo, la terminología de marketing por ejemplo, oferta de producto, propuesta de valor, todavía implica que las empresas tienen una posición dominante en la creación de valor. Sobre la base de esta situación, este nuevo enfoque del marketing tiene como objetivo crear valor, incorporando conocimientos útiles en la creación conjunta de valor de marca adoptando un enfoque diferente de comprensión integral del valor de la marca que incluya no solo el resultado de las actividades de marketing generadas por la empresa (enfoque de arriba hacia abajo), sino también el valor co-creado por los consumidores (perspectiva de abajo hacia arriba). Al seguir este enfoque, la marca no se entiende como algo que se hace a los consumidores, sino como algo en lo que ellos participan. El consumidor "racional", visto por la teoría clásica de la gestión de marketing, está cambiando a un "consumidor experiencial" donde las marcas se convierten en un espectro de valores que encapsulan muchos significados (Jevons y Gabbott, 2000).

Bancarización y desarrollo

La bancarización se refiere al “establecimiento de relaciones estables y amplias entre las instituciones financieras y sus usuarios, respecto de un conjunto de servicios financieros disponibles” (Morales y Yáñez, 2006). Se define como el grado o nivel de utilización de una población dentro de una economía hacia los productos y servicios financieros. En este sentido, expresa el grado de incidencia que la red financiera tiene en la economía y refleja el grado de progreso del sistema financiero de un país. La bancarización se compone por productos tradicionales como lo son productos de ahorro y crédito y otros más complejos e innovadores como fondos de inversión, capital de riesgo, garantías, emisiones de deuda, créditos, instrumentos de pago, la bancarización se relaciona además con la facilidad y acceso que tienen las poblaciones. Además, no solo contempla el acceso al crédito y otros instrumentos de asesoría financiera, sino que además refiere a los canales por los cuales se desarrollan sean esos medios presenciales como electrónicos, a través de aplicaciones móviles y cualquier otra tecnología que permita su usabilidad.

Morales y Yáñez (2006) proponen evaluar la bancarización a través de tres dimensiones: profundidad, cobertura e intensidad de uso. Hablar sobre profundidad es presentar una dimensión asociada a la importancia relativa del sistema financiero de una economía, medido a través de indicadores como lo son el total de los depósitos, captaciones sobre el Producto Interno Bruto (PIB) y activos bancarios sobre PIB. Por su parte, la cobertura se la relaciona a la distribución de los servicios financieros en distintos grupos de usuarios. Los indicadores más comunes son medidas como número de medios de pago sobre una población, sucursales por

número de habitantes, aplicaciones móviles. Esta dimensión destaca la problemática del acceso al financiamiento de las Mipymes, de los grupos de consumidores de menores ingresos y de las zonas geográficamente apartadas.

Finalmente, también encontramos a la intensidad de uso, la cual se vincula a la cantidad de transacciones bancarias realizadas por una población específica. Se evalúa indicadores como número de créditos o captaciones, transacciones realizadas por distintos medios de pagos, entre otros.

Inclusión Financiera

Según el Banco Mundial (2018), la inclusión financiera es el “acceso a productos financieros útiles, asequibles y que satisfagan las necesidades de personas y empresas”. Desde esta perspectiva, el Banco Mundial evalúa a través de índices globales para dimensionar el grado de inclusión financiera de un país, midiendo como primer el acceso a una cuenta bancaria ya que esta permite a las personas guardar, recibir y enviar pagos. Una cuenta bancaria es una puerta de acceso a otros servicios financieros por ello garantizar que todas las personas del mundo puedan tener una cuenta.

La inclusión financiera estimula a siete de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. El G20 adquirió el compromiso de promover la inclusión financiera estableciendo los Principios de Alto Nivel del G20 para la Inclusión Financiera, el cual se enfoca en el desarrollo de servicios financieros digitales para eliminar las brechas de cobertura.

La tecnología financiera digital ha permitido ampliar el acceso a servicios financieros a pequeñas empresas y poblaciones de difícil acceso a costos más bajos (Banco Mundial , 2018), apalancado en el aumento del uso de los teléfonos móviles e inteligentes a nivel mundial. Facilidades como la generación de identidades digitales como claves, códigos, token, o la digitalización de pagos en efectivo, la disponibilidad de datos de clientes que permite diseñar productos financieros digitales que se adaptan mejor a las necesidades de las personas bancarizadas y no bancarizadas.

A pesar de las facilidades que se han desarrollado, también aparecen obstáculos que dificulta el acceso a los servicios financieros. Entre estos se destaca las poblaciones difíciles de alcanzar por su ubicación geográfica y la falta de cobertura de red, la capacidad de comprensión y conocimientos financieros básicos de los ciudadanos para entender los diferentes productos y servicios financieros, productos financieros útiles y pertinentes que se adapten a las necesidades de los usuarios y medidas de seguridad para protección del usuario y su información.

Enfoque de Multilaterales

En el ámbito mundial las organizaciones no gubernamentales cuentan con una agenda comprometida con objetivos globales adoptados con la finalidad de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad de todos en el mundo. Es así que los países miembros de la Naciones Unidas aprobaron en el año 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que contempla objetivos a alcanzar en 15 años, es decir desde su suscripción.

La agenda para el desarrollo sostenible (Secretario General Naciones Unidas, 2015) es una nueva versión de la agenda de desarrollo del milenio impulsada por las Naciones Unidas, en este contexto se mantiene en firme la erradicación de la pobreza, mejorar condiciones de vida de la población mundial y se incorpora una transición económica baja en emisiones de carbono y resiliente al cambio climático. Lo que busca es abordar los problemas actuales del ámbito económico con los problemas venideros por el mal manejo que ha tenido el hombre con la naturaleza, se busca la seguridad para generaciones presentes y futuras. La Agenda busca abordar los problemas de creciente desigualdad en el mundo, el incremento de peligros y catástrofes naturales, la rápida urbanización, la migración y movilidad humana, el consumo excesivo de energía y recursos no renovables.

A la fecha, transcurridos cinco años desde la suscripción de la Agenda para el Desarrollo Sostenible, en la Cumbre de las Naciones Unidas realizada en septiembre de 2019 acordaron acciones para obtener resultados a favor de los ODS, y prometieron movilizar la financiación y fortalecer instituciones para poder lograr los objetivos. De esta forma el Secretario Nacional de las Naciones Unidas hizo un llamamiento para que las sociedades se movilicen en tres ejes: acción a nivel mundial para garantizar liderazgo y recursos financieros, acción a nivel local que incluya la generación de políticas, presupuestos y marcos reguladores de cada gobierno y acción por parte de las personas que incluye jóvenes, sociedad civil, sector público y privado, círculos académicos, entre otros para generar un movimiento imparable para impulsar las transformaciones necesarias (Naciones Unidas, 2019).

A continuación, se detallan los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el objetivo que busca cumplir, las Naciones Unidas definen líneas base para cada uno de ellos, de acuerdo a datos estadísticos relevantes y establece metas para corroborar su cumplimiento:

1. Fin de la Pobreza: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Hambre cero: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Salud y bienestar: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Educación de calidad: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Igualdad de género: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
6. Agua limpia y saneamiento: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
7. Energía Asequible y no contaminante: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Trabajo decente y crecimiento económico: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Industria, innovación e infraestructura: Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano.
10. Reducción de las desigualdades: Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Ciudades y comunidades sostenibles: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Producción y consumo responsable: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Acción por el clima: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Vida submarina: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Vida de ecosistemas terrestres: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas.

17. Alianzas para lograr los objetivos: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. (Naciones Unidas, 2019)

Estos objetivos de desarrollo sostenible se constituyen como base para planes, programas y proyectos de organismos relacionados como el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Pacto Mundial, Agencia Francesa de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento, entre otros, por lo que para las bancas de desarrollo se ha vuelto imperativo incorporar estos lineamientos dentro de sus objetivos y planes estratégicos.

Desarrollo de Productos Financieros

El proceso para desarrollar un nuevo producto puede tener diversas etapas, pudiendo ser más, o menos, sistemático, ya que tal desarrollo representa un gran desafío.

Dado el dinámico y complejo mundo de los servicios financieros, muchas instituciones para minimizar el tiempo que va desde el concepto del producto hasta su lanzamiento, no realizan ni ejecutan un riguroso proceso para desarrollar el nuevo servicio o producto. (Flores, Grau y Paredes, 2005, p. 16)

Alam (2003) en su estudio sobre innovación estratégica en la industria financiera, concluye que utilizar un proceso sistemático para el desarrollar productos financieros es uno de los factores claves de éxito, es decir, aumentan las probabilidades de que el nuevo producto tenga un excelente desempeño. Por otra parte, Cooper y Edgget (1996) describen factores críticos de éxito para servicios

financieros. Entre los factores críticos de éxito está el adoptar un sistemático y visible proceso para los nuevos productos, que también lo denominan Stage-Gate Process.

El Stage-Gate Process (2000), o metodología Etapa-Puerta, es usado para desarrollar productos con eficacia, y esto empieza desde el nacimiento de una idea hasta su lanzamiento. Consta de 5 etapas que pueden ejecutarse en actividades paralelas que deben finalizarse antes de pasar a una siguiente etapa. Las entradas de cada etapa se denominan “puerta” que son controles del proceso de creación, y en cada puerta se determina el progreso del producto o proyecto para llegar a la siguiente etapa; entre las etapas del modelo podemos encontrar:

Prospección (se lleva a cabo una investigación preliminar referida a cada idea generada para seleccionar algunas); Definición del modelo de negocio (se efectúa una investigación más minuciosa para definir y justificar el producto); Desarrollo (se establece el diseño y desarrollo del nuevo producto y su plan de producción y lanzamiento al mercado); Prueba y validación (se lleva a cabo una prueba extensa del nuevo producto); Lanzamiento. (Zinno, 2014)

De acuerdo a Flores, Grau y Paredes (2005), en la aplicación del modelo para un producto financiero corresponde a un proceso que va desde que se crea el concepto del producto hasta que sale al mercado, dándoles a las instituciones financieras una ayuda para guiar estos proyectos.

Las instituciones que tienen productos exitosos tienen un definido, sistemático, y formal proceso del nuevo producto. Este se caracteriza por: una clara definición de las etapas, actividades delineadas dentro de cada una, puntos de decisión definidos a través del proceso, criterios especificados para cada punto de decisión y responsables claramente identificados y visibles. Al usar un Stage-Gate Process, los gerentes ven el desarrollo del producto como un proceso; que empieza con una idea y termina con un exitoso producto en el mercado. (Flores, Grau y Paredes, 2005, p. 16)

Por otra parte, Gil Lafuente, en su artículo “Creación de un Producto Financiero” (1995), hace un análisis sobre las instituciones financieras y su aparente variedad de productos y servicios financieros listos para atender necesidades del mercado, y considera imprescindible para estas instituciones el contar un con banco o reserva de ideas para mantener un stock adecuado de productos aptos para lanzar al mercado cuando se precise. Este autor considera que las nuevas ideas deben enfocarse al lanzamiento de productos financieros al mercado o mejorar los ya existentes.

En primera instancia indica que se debe conformar un banco de ideas, dado por lo que denomina círculos de creatividad para conseguir dinamismo creativo a la interna de una institución financiera, recomienda la utilización de metodologías como lo son el método del árbol que se trata de un conjunto de reglas que tienen su origen en árboles de decisión y son aplicados en el campo de la investigación inventiva. Otra propuesta es el método morfológico que dentro de los métodos analíticos de creatividad constituye una generalización de n dimensiones del método de hallazgo de Moles, por otra parte propone la evaluación de las ideas mediante tres criterios: coherencia de los elementos formadores de la idea; innovación técnica e innovación comercial y el criterio de posible realización (Gil, 1995).

Marco conceptual

Micro, Pequeña y Mediana Empresa

En esta sección se presenta una revisión bibliográfica de los conceptos generales a partir de los cuales se desarrolla la investigación, dado a que el enfoque

se centra en bancas de desarrollo y profundiza en el público objetivo de estas instituciones, se presenta el concepto de Mipymes, se presentan conceptos importantes en el diseño de servicios públicos los cuales se centran en necesidades reales de grupos objetivo y finalmente se exponen buenas prácticas de las bancas de desarrollo para la creación de productos financieros exitosos.

La Comunidad Andina (CAN) (2012) reconoce que las micro, pequeñas y medianas empresas son actores centrales en el ámbito productivo y social de los países miembros, siendo estas generadoras de empleo, usuarias de tecnología intensiva en mano de obra, produciendo insumos nacionales, por lo que constituyen una prioridad para la CAN. Es por esto que desde hace algunos años han venido recibiendo un impulso mediante normas comunitarias y otras acciones de promoción que buscan profundizar la integración de estos sectores (CAN, 2012).

De acuerdo a lo establecido en la Decisión 702 de la CAN (2008) en su artículo 2 se define a las Mipymes como a “todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social” (p. 45).

Este tipo de unidades productivas enfrenta varios problemas para internacionalizarse, entre las principales dificultades a las que se enfrentan tenemos: formalización, tecnología adecuada, conocimiento de oportunidades locales, requisitos exigidos por mercados externos, acceso al financiamiento.

La CAN está consciente de que estas limitaciones son responsabilidad de cada gobierno de los países miembros, sin perjuicio que desde su ámbito de acción busca como contribuir con su internacionalización. De esta forma ha emitido normativa comunitaria mediante Decisión 748 crea el Comité Andino de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMIPYME) “conformado por las más altas autoridades nacionales responsables de las políticas de promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) de los Países Miembros” (CAN, 2011, p.1), y con la Decisión 749 crea el Observatorio Andino de la MIPYME (OBAPYME):

Mecanismo que promueva el desarrollo de la MIPYME en la subregión, a partir de la observación, análisis y monitoreo de su desempeño, su evolución en el tiempo y el impacto que tienen los instrumentos de política empresarial en su competitividad, así como de la difusión de información de los servicios que ofrezca. (CAN, 2011, p. 2)

En lo que respecta al ámbito nacional, dentro de las leyes ecuatorianas se contempla dentro del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), el libro III Del Desarrollo Empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y de la democratización de la producción. Para el Ecuador rige la definición de Mipyme:

Toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010, p. 3)

La clasificación de las Mipyme está determinada en el Reglamento al Libro III del COPCI, artículo 206, Clasificación de las Mipymes, considerando las siguientes categorías:

- a.- Micro empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (USD 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América;
- b.- Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (USD 100.001,00) y un millón (USD 1000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y,
- c.- Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1.000.001,00) y cinco millones (USD 5000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América. (Presidencia de la República, 2011, p. 33)

Adicionalmente, se establece que si llegase a existir inconformidad con las variables aplicadas, el criterio que prevalece es el valor bruto de las ventas anuales señalado para cada categoría. Esta normativa establece las articulaciones gubernamentales que deben realizarse a favor de las Mipyme, creando institucionalidad y competencia para la coordinación de políticas de fomento y desarrollo, mismas que deben ser transversales, de esta forma se establece la creación de políticas, planes, programas y proyectos y monitorear su ejecución. Determina también mecanismos de desarrollo productivo como: el principio de inclusión en adquisiciones de Compras Públicas para todas las instituciones y empresas estatales, incentivos para nuevas inversiones productivas y facilidades del comercio exterior.

Sobre la democratización de la producción se establece el apoyo para el desarrollo de la productividad de las MIPYMES, grupos o unidades productivas

organizadas, por medio de la innovación para el desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados y nuevos procesos productivos. Instaura además que “las entidades financieras, públicas y privadas, obligatoriamente, crearán y mantendrán un registro de las operaciones para las presas calificadas como MIPYMES y reportarán periódicamente al órgano ejecutor de las políticas de MIPYMES” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010, p. 17), y sobre acceso a financiamiento y garantías determina el establecimiento de regímenes especiales de garantías para el financiamiento público y privado de las Mipyme y desarrollar iniciativas de capital de riesgo sean estas de carácter privado o público.

Diseño de servicios públicos de abajo hacia arriba

De acuerdo al estudio “Diseño de Servicios Públicos desde abajo hacia arriba” (Oliver-Mora, 2017), en el cual se plantea el desarrollo de un modelo para el diseño de servicios públicos enfocándose en las necesidades reales de una población objetivo, desplazando el foco de atención de las necesidades de la estructura organizativa y financiera y volcarse hacia las necesidades expresadas por los ciudadanos o por los trabajadores de las instituciones que interactúan con la ciudadanía, el autor toma este como el punto de intersección entre profesionales (trabajadores) y pacientes (clientes) donde se identifican en mayor medida las necesidades de la población.

Oliver-Mora (2017) propuso en su estudio, que a diferencia de un modelo basado en la implementación de políticas públicas desde arriba hacia abajo, que sean los propios trabajadores públicos de primera línea, es decir, aquellos que interactúan

con los clientes, quienes propongan experiencias innovadoras desde abajo para dar respuestas asertivas a los problemas de los usuarios. Estas experiencias innovadoras como las denomina Oliver-Mora, son aquellas que permiten identificar necesidades de los clientes o usuarios que deben ser cubiertas, con esto no quiere decir que no sea propiamente el objetivo, o alineación estratégica de una entidad, sin embargo, plantea que una mirada de abajo hacia arriba es más enriquecedora por ser más real y menos lírica.

Por lo general dentro de la elaboración de políticas públicas los representantes de las instituciones públicas introducen una agenda política atacando a los problemas colectivos que presenta una sociedad, y que después de un proceso de evaluación se establecen medidas que deben ejecutarse para darles respuesta. Según el autor, este procedimiento es impulsado mayoritariamente desde arriba como consecuencia de un diagnóstico y de una planificación estratégica que responden a la interpretación de la realidad social y a los intereses definidos en el marco de acción gubernamental. Sin embargo, la interacción entre los trabajadores públicos base y los ciudadanos es efectiva no solo para la puesta en práctica de las medidas dictadas desde arriba, sino también para la identificación de necesidades del público objetivo y el impulso de experiencias innovadoras que sean capaces de atenderlas.

Según Oliver-Mora (2017), “los estudios de implementación de políticas públicas han evidenciado los desequilibrios existentes entre los objetivos de una determinada política y los efectos reales que esta política produce en su puesta en práctica” (p. 15). Asimismo se resalta la importancia de tomar en consideración el rol de los trabajadores públicos de base en el proceso de implementación, ya que a través

de su autonomía y experiencia son capaces de identificar campos de acción y proponer proyectos que no estaban incluidos inicialmente en el diseño de las políticas desde arriba.

El enfoque desde arriba hacia abajo comprende la formulación de políticas públicas, planes estratégicos, programas, proyectos, entre otros, que siguiendo las políticas macro cumplirán el objetivo de atender un problema colectivo. Este proceso de característica jerárquica centralizada, es puesto en acción por parte de los altos directivos de las entidades o empresas públicas y se encarga a los gerentes, administradores y trabajadores públicos base ponerlos en práctica. No con ello quiere decir que es incorrecto, pero sí reconoce que se maneja de forma general y hasta cierto punto neutral.

Por otra parte, el enfoque desde abajo hacia arriba es más enriquecedor, considera en primera instancia las decisiones tomadas por el nivel directivo, la formulación del problema colectivo sobre el cual se va a intervenir para posteriormente establecer los cambios organizativos que deben realizarse en el punto de contacto más inmediato entre el problema, los administradores y poder darle una solución. Se trata de un proceso de toma de decisión invertido en el cual los trabajadores base junto con los administradores constituyen los fundamentos sobre los cuales construir las políticas públicas al tener mayor relación con el problema colectivo y con mayores posibilidades de incidir en él, buscando con esto aportar con la mayor cantidad de herramientas para reducir las brechas entre los objetivos planteados, establecidos en el escenario estratégico y político y los resultados alcanzados en la práctica (Oliver-Mora, 2017).

Buenas prácticas en Bancas de Desarrollo para alcanzar productos financieros exitosos

Un producto financiero es aquel que concentra condiciones y características para aplicar en las instituciones del sistema financiero nacional a operaciones pasivas, activas, contingentes y de servicios, de conformidad con las autorizaciones que otorgue el ente de control (Asamblea Nacional, 2014). ALIDE es la comunidad de instituciones financieras de desarrollo que tiene como objetivo contribuir al desenvolvimiento económico y social de la región, a través de las buenas prácticas en financiamiento del desarrollo que impulsa entre sus asociados; así también busca la cohesión y fortalecimiento de la participación de las instituciones financieras en el proceso económico regional, busca incentivar a las bancas de desarrollo de América Latina y el Caribe el fortalecimiento de la inclusión financiera de sus usuarios, que por lo general tienen necesidades que no logran ser atendidas por las bancas comerciales o privadas y entrega anualmente los Premios ALIDE a las mejores prácticas financieras de desarrollo que promueven el acceso al financiamiento. Este concurso reconoce y promueve la difusión e intercambio de mejores prácticas realizadas por los bancos de desarrollo de la región mediante la implementación de programas, productos y servicios financieros y no financieros (ALIDE, 2020).

Este concurso se ha convertido en un referente importante que expone las prácticas innovadoras y creativas de: “Productos financieros; Gestión y modernización

tecnológica; Información, asistencia técnica y responsabilidad social; Premio ALIDE Verde” (ALIDE, 2020). A continuación se describe el alcance de cada categoría:

Productos financieros: esta categoría comprende los productos, programas, facilidades o esquemas de financiamiento desarrollados por un banco para las unidades empresariales, particularmente pymes rurales o urbanas de cualquier sector productivo o de servicios en el país. Igualmente, los programas de préstamos o fondos que han sido diseñados para desarrollar o mejorar proyectos de infraestructura productiva o social. Del mismo modo, una iniciativa o programa en un área específica que fue diseñada y desarrollada para crear un ambiente favorable para fomentar el desarrollo de los negocios, promover su competitividad, y crear oportunidades para nuevas empresas y, en general, todo aquello que implique brindar financiamiento a sus clientes (...) Gestión y modernización tecnológica: Incluye el desarrollo e implementación de modelos de gestión institucional, programas o proyectos desarrollados para promover la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, modelos y sistemas de gestión de riesgos y de calidad; programas para mejorar la capacidad profesional y desarrollar la carrera de los empleados, implementación de plataformas tecnológicas que facilitan la atención a los usuarios por internet, proyectos de banca telefónica (call center), entre otros que ayuden a mejorar la gestión y la atención a los usuarios (...) Información, asistencia técnica y responsabilidad social: Se consideran programas de responsabilidad social; capacitación empresarial; promoción de negocios y provisión de información en línea para los clientes, ya sea de manera individual o en alianza con operadores privados, entre otros. (ALIDE, 2020, p. 2)

Por último, el Premio ALIDE Verde busca reconocer a instituciones financieras de desarrollo de América Latina y el Caribe por sus programas para desarrollo de programas de financiamiento para enfrentar al cambio climático, las cuales permiten el financiamiento de actividades productivas que además de ser económicamente viables, socialmente justas, sean ambientalmente responsables.

De acuerdo a ALIDE (2019), entre los requisitos para la participación del concurso, se encuentra como condición que el producto o servicio a postular cuente con un mínimo de dos años de operación, a fin de que sus beneficios puedan ser verificables y cuantificables. Los premios ALIDE establecen factores a modo de

criterios de calificación para evaluar las propuestas que presentan las instituciones postulantes, con esto se logra la identificación de un producto financiero o buena práctica como destacada y exitosa. Los criterios de evaluación se traducen a puntos porcentuales a modo de calificación sobre 100%, a continuación se describen:

Tabla 2

<i>Criterios de calificación premios ALIDE</i>	
Criterio	Ponderación
Relevancia	15%
	Se valida si el proyecto o iniciativa corresponde al mandato social y objetivos del banco de desarrollo.
Impacto Objetivo	25%
	Se evalúa si el proyecto tiene un impacto objetivo en el desarrollo económico social, tecnológico, etc., y si las respuestas de los beneficiarios fueron positivas.
Resultados/Record	25%
	Se verifica la cobertura y resultados financieros. Los resultados generados por el proyecto o iniciativa fueron los esperados o superados las expectativas.

Innovación	¿A nivel del país donde se desarrolla el proyecto, se evalúa si el proyecto o propuesta es innovadora y digno de replicar?	20%
Sostenibilidad	Es demostrable que el producto y sus beneficios son auto sostenible en el tiempo.	15%

Nota. Recuperado de ALIDE (2020). *Premios ALIDE 2020 Bases del Concurso*.
 Obtenido de <http://www.alide.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/PREMIO-ALIDE-2020-2.pdf>. Elaboración propia.

Esta iniciativa que tiene más de 13 años reconociendo a los más destacados productos y servicios financieros, promueve además el intercambio de experiencias entre las entidades miembros, para llegar a obtener buenas prácticas financieras y no financieras que pueden ser replicables así mismo es de utilidad para considerar los aspectos evaluados en los proyectos o iniciativas como parámetros para la creación de nuevos productos, proyectos u otras iniciativas.

Capítulo II

Marco Referencial

En el marco referencial se abarcan estudios ejecutados en la región sobre el tema de investigación enfocado en las bancas de desarrollo y su rol en la sociedad, el apoyo que estas entidades brinda al desarrollo de más Mipymes presentando casos de estudio sobre modelos y buenas prácticas aplicadas en países de la región, expone la situación de las Mipymes en el Ecuador para finalmente presentar el direccionamiento estratégico de la CFN B.P. y los productos disponibles para su público objetivo.

Rol de las Bancas de Desarrollo

Las Bancas de Desarrollo tiene como objetivo ser instrumentos de política pública capaces de otorgar financiamiento y servicios de desarrollo empresarial, desempeñando un rol fundamental en la diversificación de las exportaciones, la movilización de la inversión y la inserción internacional de las empresas, en particular de las pequeñas y medianas empresas (ALIDE, 2019).

Buscan contribuir financiando y promoviendo los sectores productivos que contribuyan mayoritariamente al crecimiento económico y al empleo siendo este para incrementar o mejorar condiciones de los trabajadores, así mismo desempeñan una gran función en lo referente a infraestructura pública, viviendas de interés social, sectores rurales y menos favorecidos. Las Bancas de Desarrollo logran cumplir con sus objetivos apoyándose de las relaciones de cooperación y negocios que establecen

con las diferentes bancas de desarrollo de la región, agencias y organismos financieros y de cooperación internacional, así como con los distintos actores del ámbito nacional. Las bancas de desarrollo tienen un objetivo en común:

La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas y su eslabonamiento a las cadenas mundiales de valor son elementos clave en el marco del citado desafío, en el que el incremento de la productividad y la conectividad de este importante segmento empresarial, resulta esenciales para contribuir a la diversificación productiva en la región. (ALIDE, 2019)

Es así que las bancas de desarrollo apoyando a las políticas de estado, están dadas a intervenir en el sistema financiero cubriendo fallas en los mercados que se derivan de la existencia de asimetrías de la información y acceso, contribuyen capitalizando proyectos de larga maduración y en zonas aisladas sin ingresos suficientes. Su función debe ser anti cíclica frente a eventos externos desfavorables.

Para América Latina y el caribe durante los últimos 12 años, las bancas de desarrollo se han consolidado como principales instrumentos para la implementación de un conjunto de políticas públicas de financiamiento dirigidas al desarrollo productivo, inclusivo y sustentable de los países de la región. Sin duda, su papel es importante para así poder contribuir al progreso económico y social de las naciones.

Por su razón de ser, las Bancas de Desarrollo tienen que financiar proyectos de largo plazo, de mayor riesgo, a empresas más pequeñas, especialmente Mipymes, actividades o productos nuevos de los cuales se tiene poco conocimiento en el mercado financiero, localidades o territorios alejados que no cuentan con oferta

financiera y, en general, atender la demanda de financiamiento de actividades, sectores, territorios potencialmente rentables económica y socialmente.

En una encuesta realizada por ALIDE en 2016 sobre detección de necesidades y líneas de acción de la BD, se identificaron, en términos generales, cuatro grandes áreas hacia donde se orientaría el accionar en los próximos años: Inclusión financiera y banca digital; infraestructura económica y social; innovación y desarrollo tecnológico; y medio ambiente y cambio climático. (ALIDE, 2019)

Por tanto, estos son factores a considerarse en las propuestas para la generación de soluciones a problemas a través de la creación de productos y servicios financieros y no financieros. Según el ex presidente de ALIDE, Cesar Rodríguez Batlle, las bancas de desarrollo pueden cumplir su función complementándose con el sector privado, de forma eficaz que sea compatible con el funcionamiento de un mercado y de un sector privado. Las bancas privadas o comerciales pueden perseguir fines lucrativos que pueden generen un efecto discriminatorio, sin embargo, las bancas públicas y privadas tienen ámbitos de actuación distintos, universos de clientes y tipo de financiamientos diferenciados. Es por esto que las bancas de desarrollo tienen una función social o institucional, pero también una función empresarial (Rodríguez, 2018), lo que implica que deben revisar proyectos que tengan mayor impacto en el desarrollo económico a pesar de que sean en sectores de alto riesgo y apoyo especial, donde la banca privada no desea arriesgar, sin que esto implique descuidar aquellas variables internas del banco que podrían deteriorar la situación financiera llevándolo hacia una gestión insostenible.

Bancas de Desarrollo e inclusión financiera de las pequeñas y medianas empresas, casos Argentina, Colombia, Costa Rica y Perú

En América Latina muchos países “han realizado esfuerzos para favorecer la inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas, atendiendo tres acepciones centrales: acceso, uso y calidad” (Kulfas, 2018, p. 5). Por tanto, los esfuerzos se centran en permitir que compañías de menor tamaño obtengan financiamiento, así como favorecer la inversión a través de condiciones óptimas.

Los bancos de desarrollo cumplen un papel importante en estos aspectos y se han producido cambios relevantes en el papel y las características de dichas instituciones. En particular, se observa la presencia de entramados institucionales que complementan el histórico papel de la banca de desarrollo, sumando asistencia no financiera, educación financiera y sistemas de garantías. (Kulfas, 2018, p. 5)

El estudio elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), de las Naciones Unidas (2018) toma los casos de cuatro países de la región: Colombia, Costa Rica, Perú y Argentina. Son aportes a partir de “Inclusión Financiera de las PYMES y políticas de innovación de la banca de desarrollo para el cambio productivo y estructural”, estudio que se propuso “analizar los esfuerzos que realiza la banca de desarrollo para favorecer la inclusión financiera, su complementariedad con la banca privada, los esquemas de evaluación de sus programas y los desafíos de la banca de segundo piso” (Kulfas, 2018, p. 5). La banca de desarrollo expone diversas limitaciones y alcances en América Latina.

Tras un proceso de reestructuración, que incluyó el cierre de algunas entidades entre las décadas de 1980 y 1990, la región muestra, en la actualidad, una diversidad de instituciones, de modelos de interacción con otras iniciativas estatales y con la banca privada, y de objetivos de política pública.

Históricamente, la banca de desarrollo en América Latina se estructuraba en torno a una o más instituciones destinadas a promover el desarrollo sectorial, en particular en el ámbito de las manufacturas y las grandes obras de infraestructura, con el objetivo de apuntalar nuevos sectores y diversificar la estructura productiva. Su existencia podía fundarse tanto en objetivos desarrollistas como en existencia de fallas de mercado. A partir de los 2000, comienzan a observarse algunos cambios, tanto en los objetivos de la banca de desarrollo en la región, como en los formatos institucionales y esquemas de intervención. El objetivo de favorecer la inclusión financiera, en particular entre los estratos de empresas más pequeñas, aparece como un aspecto relevante. Las instituciones de banca de desarrollo interactúan con otras iniciativas en el ámbito de las políticas públicas tales como, fundamentalmente, los fondos y sociedades de garantías, las instituciones de microcrédito y los programas de estímulo al emprendimiento y la innovación, entre otras. (Kulfas, 2018, p. 9)

De acuerdo a Kulfas (2018), la inclusión financiera de las Mipymes puede estudiarse de diversas maneras: la primera es ver la inclusión desde el acceso de las compañías a servicios financieros. En este sentido, se habla sobre microempresas y de sus intercambios con instituciones de microcrédito que también promueven la educación financiera. Sin embargo, hay muchos fenómenos que restringen a las MIPYMES de servicios crediticios.

En los últimos años, ha sido posible observar un creciente interés de los bancos de desarrollo en promover una mayor inclusión financiera de las Mipyme. El Banco de Desarrollo de Brasil (BNDES) comenzó a incorporar explícitamente dicho objetivo, generando nuevas líneas específicas y algunas iniciativas novedosas, como la Tarjeta BNDES, una tarjeta de crédito rotativo destinada tanto a facilitar la adquisición de insumos, bienes y de capital y servicios de consultoría como a estimular una red de proveedores brasileños de dichos bienes y servicios. En Chile, Banco Estado y el Fondo de Garantías para la Pequeña Empresa (FOGAPE) generaron iniciativas de mayor estímulo al acceso de MIPYMES al financiamiento. En Colombia, el Fondo Nacional de Garantías instrumentó una herramienta muy ágil y efectiva que permitió multiplicar el acceso al crédito, al punto que las financiaciones avaladas por dicho fondo alcanzó 1,5% del PIB colombiano del año 2017. En Argentina, tuvieron impacto las líneas del Banco Nación y del Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), a lo que se sumaron regulaciones crediticias específicas dictadas por el Banco Central. En Costa Rica, se conformó un Sistema de Banca de Desarrollo donde convergen la banca pública, la banca privada y fondos específicos conformados con impuestos de asignación

específica y otros recursos que surgen de regulaciones bancarias, para multiplicar el crédito destinado exclusivamente a Mipymes. (Kulfas, 2018, p.9)

De acuerdo a lo visto, en la inclusión financiera también tienen importancia las condiciones del financiamiento. Visto de forma tradicional, se habla sobre uso, la calidad y capacidad de acceder a servicios y productos financieros. Es importante analizar “la existencia de empresas que poseen proyectos rentables y que operan en sectores con perspectivas favorables, pero no logran acceder a financiamiento en la cuantía necesaria y/o en los plazos requeridos (...) que no sacrifiquen la rentabilidad del proyecto” (Kulfas, 2018, pág. 10). En este aspecto puede haber un punto de convergencia: la escasez de fondos para financiar proyectos de inversión de Mipymes a mediano y largo plazo es una falla de mercado que justifica la intervención de la banca de desarrollo y otras iniciativas públicas para moderar el efecto de dicha falla. A continuación, se relata un extracto de la experiencia en los países analizados en el estudio.

Experiencia Colombia

Colombia presenta programas públicos e instituciones que buscan estimular la inclusión financiera de las Mipyme, así como las oportunidades de financiamientos para ellas:

Las instituciones más importantes son Bancóldex, banco de desarrollo de segundo piso, y el Fondo Nacional de Garantías, encargado de avalar financiaciones a Mipyme. Asimismo, en los últimos años, el gobierno de Colombia ha implementado numerosas iniciativas destinadas a favorecer la inclusión financiera, el desarrollo de emprendimientos dinámicos o de alto impacto, y la innovación. Entre estas últimas, el caso de Banca de las Oportunidades es particularmente interesante como herramienta de inclusión financiera, focalizada en la generación de infraestructuras y educación

financiera. Impulsa Colombia es un programa que ha tenido un peso relevante en la financiación de emprendimientos dinámicos, y Colciencias que es un programa que se orienta a la gestión del sistema nacional de innovación. (Kulfas, 2018, p.13)

Experiencia Costa Rica

Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), regido por la Ley 9274, es el sistema con el que se ha configurado a la banca de Costa Rica. Esta une a diversas entidades, varias de ellas reguladas por la Superintendencia de Bancos. Su principal finalidad es promover el fomento, la inclusión y el desarrollo de emprendedores, micro y medianos empresarios.

El objetivo central del SBD es estimular una mayor actividad de las Mipymes en la economía de Costa Rica y dar lugar a aquello que el gobierno ha dado en llamar “nueva economía”, un conjunto de actividades dinámicas que surgieron en las últimas décadas y que se pretende potenciar (...) Entre los instrumentos para promover la inclusión financiera cuentan con líneas de crédito de fomento, mejoras en los sistemas de garantías, y asistencia técnica. Han trabajado con otros tipos de garantías, incentivo de uso de productos que han sido orientados a otros sectores tales como el leasing y el descuento de facturas. Asimismo, han desarrollado un modelo de avales de cartera bajo el método de pérdida esperada, que consiste en un esquema de cobertura financiera mediante el cual el Fondo de Avales del FINADE comparte con los operadores financieros acreditados el riesgo de crédito del financiamiento otorgado. Este esquema, en la modalidad de primeras pérdidas, se crea con el propósito de cubrir los primeros incumplimientos de pago que registre el portafolio de crédito avalado, hasta por el monto equivalente a los recursos reservados. Para participar de las garantías, los operadores financieros deben determinar el porcentaje de pérdida esperada de la cartera a avalar y el perfil de la misma, y además cubrir el pago de la comisión por la cobertura que estará en función del nivel de riesgo esperado. El SBD es una interesante innovación institucional que permite articular las infraestructuras financieras públicas y privadas, por medio de diferentes fondos públicos y regulaciones bancarias e impositivas, en pos del objetivo de promover la inclusión financiera MIPYME y fortalecer la expansión y surgimiento de nuevas actividades económicas. En tal sentido, los primeros pasos muestran una interesante combinación entre objetivos de política pública y complementación con la banca privada. (Kulfas, 2018, p. 20 - 23)

Experiencia Perú

La Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) tiene una trayectoria que inicia en los años 70 y es el banco de desarrollo más importante del Perú. En 1992, esta institución se convirtió en una empresa mixta, y la mayoría de sus acciones las posee el Estado peruano.

COFIDE canaliza las operaciones para PYMES a través de diferentes bancos y cajas municipales, mediante convenios, para lo cual realiza una calificación basada en los niveles de activos, solvencia y rentabilidad de las entidades. COFIDE no asume el riesgo de crédito, el cual queda completamente en manos de las Instituciones Financieras Intermediarias (IFIs). Asimismo, COFIDE se desentiende de las condiciones finales de los créditos, su costo financiero, plazos y condiciones, lo cual implica, que en los hechos de pérdidas de eficiencia donde las IFIs pueden cargar a las PYMES con importantes márgenes y no atender objetivos de desarrollo e inclusión financiera. COFIDE provee liquidez al sistema financiero peruano sin mayores exigencias respecto al destino final de los fondos. Realiza una evaluación de las entidades intermediarias, a partir de la cual establece límites de exposición, sin establecer condiciones especiales para el otorgamiento de los fondos, sin perjuicio de que existen programas de financiamiento otorgados por ciertos multilaterales como el BID, Cooperación Alemana KfW, entre otros, en cuyos casos se exigen controles sobre el destino final de los fondos. Esto es similar a la realidad de la Banca de Desarrollo en Ecuador. (Kulfas, 2018, p. 24).

En los últimos tiempos COFIDE se ha orientado hacia créditos para infraestructura, complementando con fondeo de la banca privada, fondos de cooperación internacional, CAF y otros financiadores. Sin embargo, existe la intención de que haya mayor participación en el segmento PYME, donde se busca atender emprendimientos start-up y constituir fondos de capital emprendedor.

Experiencia Argentina

El caso Argentina radica en que, en la década de 1990, se desestructuró el funcionamiento de su banca de desarrollo, en el marco de las reformas pro mercado y con una institución que había sufrido inestabilidad macroeconómica, problemas de gestión y carteras impagas. El Banco Nacional de Desarrollo (BANADE) empezó su liquidación en 1992, desde ese tiempo, las labores tradicionales de banca de desarrollo se acortaron y fragmentaron en otras instituciones públicas.

Una de las instituciones con las que cuenta es el Banco de la Nación Argentina (BNA), es un banco comercial que es agente financiero del Estado Nacional y otorga créditos a MIPYMES a manera de fomento. Otra institución es al Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), el cual posee ciertos activos del BANADE.

Para completar el panorama de políticas en materia de inclusión financiera, Argentina cuenta con las acciones de la Secretaría PYME (SEPYME), el desarrollo del sistema de garantías y las regulaciones financieras del Banco Central. Con relación a las primeras, la principal herramienta ha sido el programa de bonificación de tasas de interés y algunos programas específicos de financiamiento MIPYME como el Global de Crédito con fondeo del BID (...) Durante los 2000 y los primeros años de la década de 2010 hubo diferentes debates, tanto públicos como entre las autoridades gubernamentales, respecto a la reconfiguración de la banca de desarrollo. Hacia el año 2005, sectores de la industria reclamaron al gobierno la refundación de un banco de desarrollo, iniciativa que no tuvo mayor eco. Entre 2006 y 2008 se planteó la posibilidad de capitalizar al BICE y ampliar sus funciones para que sea esta institución la que cumpliera el papel de banco de desarrollo, pero no se produjeron mayores avances. (Kulfas, 2018, p. 27)

A partir del año 2010 Argentina analizó la posibilidad de realizar un esquema mixto para instrumentar las tareas de banca de inversión mediante la implementación de estructuras específicas destinadas a la evaluación de proyectos desde la banca

pública y privada y la instrumentación mediante fuentes de fondeo a mediano y largo plazo con un mix de prestamistas como los fondos de ahorro previsional, redescuentos del Banco Central y otros. Sin embargo, a fines de 2015, tras el cambio de gobierno, se produjeron algunos cambios de enfoque. Asimismo, se observó un cambio de orientación en la banca pública, con una mayor inclinación de la cartera hacia el crédito hipotecario. Es importante destacar que a partir del año 2018 se observó numerosas iniciativas y avances, al punto que las políticas PYMES implementadas, tanto de asistencia financiera como no financiera.

Las experiencias estudiadas por CEPAL (2018) permiten concluir que cuando se habla de banca de desarrollo en América Latina, no siempre hayan ideas homogéneas respecto a las metas que se desean cumplir, los grados de intervención e instrumentos por usar.

En ocasiones, esta diversidad está asociada a las trayectorias históricas y grados de desarrollo de los distintos países, pero, en otras, refiere también a diferentes enfoques, donde conviven en la región, y en ocasiones dentro de cada país, abordajes que se asientan fundamentalmente en un desarrollo liderado por los agentes más relevantes del mercado, con enfoques que procuran abordar y moderar fallas de mercado, estimulando cambios estructurales con una mayor coordinación y niveles de intervención estatal. El estímulo a la inclusión financiera de las Mipymes es un objetivo muy importante para promover el desarrollo productivo y territorial y el empleo que puede trabajarse en conjunto con otras iniciativas para que pueda constituirse en una estrategia de cambio estructural liderada por los países. Las mejores experiencias internacionales muestran a las MIPYMES fuertemente integradas en redes productivas y tecnológicas, que les permiten mejorar su productividad y reducir sus brechas tecnológicas respecto a las firmas más grandes por ello es necesario orientar los procesos de inclusión financiera hacia sectores, redes productivas y tecnologías que potencien estos objetivos y sean articulados de manera complementaria con los servicios que ofrece la banca comercial. En tal sentido, no se trata de reducir la presencia de la banca pública de desarrollo sino, por el contrario, de fortalecer con esta mayor orientación estratégica, facilitando asimismo que la banca privada continúe cumpliendo su papel en la asistencia financiera de los sectores que ha venido financiando. (Kulfas, 2018, p. 43)

Tabla 3

Cuadro comparativo entre bancas de desarrollo de la región

Banca de desarrollo	Enfoque Banca de desarrollo	Principales instituciones	Acciones/programas
Colombia	Promueve desde la política pública y acciones privadas la inclusión financiera y acceso a las Mipyme	<ul style="list-style-type: none"> - Bancoldex - Fondo Nacional de Garantías - Banca de las Oportunidades - Impulsa Colombia - Colciencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Emisión de avales financieros a Mipymes. - Desarrollo de emprendimientos dinámicos. - Infraestructura y educación financiera. - Innovación.
Costa Rica	Promover la inclusión financiera, el fomento y el desarrollo de los emprendedores y productores Mipymes	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Banca para el Desarrollo, iniciativa público-privada - FINADE 	<ul style="list-style-type: none"> - Líneas de créditos de fomentos (capital de trabajo). - Mejoras en el sistema de garantías. - Asistencia técnica. - Leasing y Factoring. - Garantías no tradicionales: avales de cartera

			“primeras pérdidas”.
Perú	Banca mixta, opera bajo modalidad de segundo piso, promueve liquidez al sistema financiero sin mayores exigencias.	- COFIDE	- Infraestructura pública. - Crédito a Mipymes. - Fondos de Capital Semilla y Capital Emprendedor.
Argentina	No cuenta propiamente con una banca de desarrollo, dichas atribuciones están repartidas entre varias entidades financieras públicas. Sin perjuicio de que en los últimos años se evidencian esfuerzos por implementar acceso, asistencia financiera y no	- Banco Nacional de Argentina - BICE	- Bonificación de tasas de interés. - Financiamiento a Mipymes – BID.

financiera para Mipymes

Nota. Recuperado de Kulfas (2018). *Financiamiento para el desarrollo. Banca de desarrollo e inclusión financiera de las pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44359/1/S1801139_es.pdf

Rol de la Corporación Financiera Nacional B.P.

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 303 prescribe que “la formulación de las políticas, monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva que se instrumentará a través del Banco Central” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008) y que la ejecución de la política financiera y de créditos también se realizará mediante la banca pública. A través del Decreto Ejecutivo Nro. 868, se expide la “Reorganización de la Corporación Financiera Nacional B.P” (2015) modificándola como una persona jurídica de derecho público, que forma parte del Sector Financiero, con autonomía administrativa, financiera y presupuestaria. Su razón de ser es dedicarse al financiamiento del sector productivo, de bienes y servicios, proyectos del ámbito nacional e internacional, debe velar por estimular la inversión productiva el impulsar el desarrollo económico sostenible brindando productos y servicios financieros como no financieros y de contribuir a la mejora de la competitividad nacional.

La agenda de desarrollo del país y su concreción por medio de las políticas públicas de cada una de las instituciones del Estado, se orienta a lograr en los ciudadanos el “Buen Vivir”, entendiendo como una apuesta de cambio que se

construye en un proceso orientado a promover en el país un modelo de desarrollo incluyente de las poblaciones históricamente excluidas de la dinámica.

En este marco la economía y en particular los servicios financieros constituyen elementos determinantes que contribuyen a la inserción productiva de los diferentes actores, en especial si se consideran políticas incluyentes de sectores menos favorecidos en el ámbito rural y urbano marginal. El accionar de la banca se ha caracterizado por un enfoque centralizado, sin cumplir el papel de impulsores del desarrollo, ubicándose mayormente en otorgar créditos de mayor tamaño y no precisamente llegando a personas que requieren involucrarse en procesos de desarrollo, sin considerar un enfoque integral que aporte a la asociatividad y al encadenamiento productivo, que se articule con los diferentes actores público – privado. (CFN B.P., 2018)

Direccionamiento Estratégico de la Corporación Financiera Nacional

De acuerdo al “Estatuto Orgánico por procesos, Corporación financiera nacional” (2008), la CFN B.P. tiene como misión impulsar el desarrollo del país financiando los sueños de los ecuatorianos suministrando servicios y productos financieros y no financieros para el público objetivo, siendo estas personas naturales o jurídicas, así como el sector financiero privado, público y popular y solidario. Su propuesta de valor es otorgar productos y servicios financieros suficientes, rápidos, ágiles y oportunos con la tasa más baja y los mejores plazos del mercado, adaptados a las necesidades de la población objetivo, a través de líneas de crédito, negocios fiduciarios y compra y venta de títulos valores.

Las acciones clave de la CFN B.P. están encaminadas hacia incrementar el acceso al crédito, la captación adecuada para la liquidez para créditos, brindar oportunidad, agilidad y seguridad en el servicio y la eficiente administración de Negocios Fiduciarios y Titularización, con esto la Corporación establece como misión

“Ser la mejor banca de desarrollo productivo de América Latina” (CFN B.P., 2018).

Los valores institucionales bajo los que se rige la CFN B.P. son: Transparencia, Pasión por el Servicio, Innovación, Compromiso con el país y Excelencia.

Los ejes sobre los cuales se organiza el plan estratégico de la corporación son: Innovación y emprendimiento, Productividad, Inversión y Competitividad nacional e internacional.

Productividad: busca fortalecer, focalizar y desarrollar mecanismos de financiamiento eficientes para la industria ecuatoriana, enfocándose a financiar proyectos que aporten al escalonamiento productivo que apunten a la generación de empleo y a la eficiencia en la producción de bienes y servicios. Este eje está alineado con la estrategia nacional de incremento de la innovación y valor agregado.

Innovación y Emprendimiento: enfocados en el financiamiento direccionado a la generación de nuevos productos que muestren alto contenido tecnológico, por otra parte, busca apoyar aquellos proyectos e ideas innovadoras de emprendedores que por su naturaleza implican riesgo alto, con lo cual se canalizan los esfuerzos hacia el segmento de crédito Pymes. Adicionalmente se busca canalizar recursos hacia negocios nacientes a través de operaciones de segundo piso con entidades del sistema financiero y las pertenecientes a la economía popular y solidaria.

Inversión: como eje de acción relacionado al establecimiento del ámbito de nuevas líneas de producción para el sector industrial ecuatoriano, donde la Corporación Financiera Nacional B.P., está amparada en facilidades de crédito directo y del amplio portafolio de servicios financieros que actualmente la institución brinda como respuesta a éste tipo de necesidades de financiamiento. Así como la participación de la institución en el mercado de valores secundario.

Competitividad Nacional e Internacional: eje que busca impulsar el financiamiento mediante el amplio portafolio de productos financieros que actualmente oferta la institución como banca de desarrollo, mediante productos enfocados en recuperar sectores deprimidos, mercados en crisis y territorios en estado de excepción; así como el apoyo con líneas de financiamiento, productos específicos y condiciones especiales para el sector exportador. (CFN B.P., 2018, p. 43)

Los objetivos estratégicos planteados por la institución en su Plan Estratégico Institucional (2018) se establecieron en función del análisis de diagnóstico realizado:

componentes orientadores, los Objetivos Nacionales de Desarrollo y las expectativas del entorno económico. Para cada eje de acción se establecen los objetivos estratégicos:

Productividad: 1. Incrementar el financiamiento al sector empresarial que contribuya a los sectores económicos de mejor desempeño y mayor impacto en la economía del país.

Innovación y Emprendimiento: 2. Incrementar el acceso al financiamiento al segmento Pymes para fortalecer el ciclo evolutivo y competitivo empresarial.

Competitividad Nacional e Internacional: 3. Incrementar el financiamiento de las exportaciones de productos y servicios ecuatorianos hacia mercados internacionales.

Inversión: 4. Incrementar el portafolio de inversiones canalizado a través del mercado de valores ampliando y mejorando los mecanismos de colocación.

Desarrollo Institucional: 5. Incrementar la eficiencia operacional en la Corporación Financiera Nacional B.P. 6. Incrementar el desarrollo del talento humano en la Corporación Financiera Nacional B.P. (CFN B.P., 2018, p. 47)

Situación Mipymes Ecuador

En el Ecuador las Mipymes son unidades productivas de diversos tamaños y organizaciones, pueden ser unipersonales como personas naturales o jurídicas estructuradas como empresas, cual sea la forma, tienen como objetivo el desarrollar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, donde se busca la generación de utilidad. Según la publicación sobre “Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa (PYMES)” (Jácome y King, 2013) en la República del Ecuador, en el país las PYMES significan el 95% de las unidades productivas.

Generan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y crean casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día, por ejemplo: tiendas, restaurantes, etc. Su capacidad de adaptación y redistribución, al no contar con muchos trabajadores, las PYMES tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía y al posicionamiento

de los estratos socioeconómicos media hacia abajo en el Producto Interno Bruto. (Ron y Sacoto, 2017, p. 3)

El concepto de Mipymes se rige bajo distintos parámetros en cada país, ya que si bien es cierto la base de las microempresas acoge los mismos elementos, del nivel de desarrollo de cada país depende poder señalar igualdad o desigualdad en estos; según Ron y Sacoto (2017), un ejemplo es que en Ecuador se considera como Mipyme a unidades productivas que generan ventas de hasta USD 5.000.000 mientras que en España consideran aquellas con ventas de hasta USD 50.000.000. Esta precisión es importante al tomar como referencia buenas prácticas internacionales ya que estas deben obedecer a la realidad del país previo a tomar alguna decisión o medida de carácter económico o financiero.

El Ecuador cuenta con una gran cantidad de PYMES en las áreas comercial, de servicios o industrial, las mismas que son fuentes de empleo. Por su relevancia en el mercado comercial y laboral en el país, acaparan un rol muy importante en la economía (...) Actualmente se considera a las PYMES como el sector más productivo en la economía de un país, por el impacto que tiene tanto en países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. Esto se ve reflejado en el PIB con una tasa del más del 25%; y, a su vez, es generadora de empleo ya que abarca un 70% de la Población Económicamente Activa (PEA) del país. En Ecuador, el 39% de los empleos son generados por microempresas, mientras que el 17% a pequeñas y 14% a medianas. (Jácome y King, citados por Ron y Sacoto, 2017, p. 3 - 5)

Las pequeñas empresas del Ecuador parecen ser las más afectadas por las distorsiones del mercado de insumos, siendo las restricciones gubernamentales a la intermediación financiera basada en el mercado un importante responsable, generando así una principal barrera de acceso en términos de financiamiento lo que genera efectos negativos especialmente en términos de mano de obra. Asimismo es

notable que la mayoría de las empresas en el Ecuador son jóvenes y pequeñas y tratan de mantenerse en el tiempo. De acuerdo a la información del “Documento de Evaluación de Proyecto de Promoviendo el acceso a Financiamiento para fines productivos a Mipymes”, elaborado por el Banco Mundial, se menciona que, en el 2015, más del 18% de las empresas eran de reciente creación y casi el 40% tenían menos de cinco años de antigüedad. Hay alrededor de 900.000 empresas en Ecuador: El 91% de las empresas son microempresas, el 7% son pequeñas y el 2% restante se divide entre empresas medianas y grandes. Sólo unas pocas empresas crecen de manera significativa durante su ciclo de vida. Entre 2010 y 2015, sólo el 1,7% de las microempresas pudieron crecer más allá del umbral de ventas de 100.000 dólares. La mayoría de estas microempresas siguen siendo del mismo tamaño y muchas salen del mercado; un patrón similar se aplica a las pequeñas empresas. Tal vez debido a la recesión económica de 2015, la tasa de supervivencia de las cohortes de empresas ha disminuido entre 2012 y 2016. La tasa de supervivencia a un año de las empresas que se incorporan al mercado se redujo del 84% en 2010 al 77% en 2014; de manera similar, la tasa de supervivencia a tres años de la cohorte de 2010 fue del 65% y se redujo al 53% en 2012 (World Bank Group, 2020).

El acceso a la financiación, especialmente al crédito, es un importante obstáculo para la inversión y la innovación de las PYMES. Según la “Encuesta Estructural Empresarial” (2017), producida por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), el acceso al financiamiento se encuentra entre los tres principales obstáculos del entorno empresarial en el Ecuador. El uso de bancos por parte de las empresas ecuatorianas para financiar las inversiones es inferior al promedio de la región y de

los grupos de países de ingresos similares, mientras que el acceso a la financiación a largo plazo es bajo incluso para las grandes empresas. El limitado acceso a la financiación para las Mipymes muestra la relación de los factores de la demanda y la oferta. Las empresas pequeñas tienen pocas garantías que ofrecer a los bancos; se calcula “que el valor de las garantías necesaria para obtener un préstamo es superior al 200% del monto del préstamo. Además, las Mipymes enfrentan diversas barreras no financieras relacionados con sus propias capacidades, entre ellas la falta de educación financiera” (World Bank Group, 2017, p. 11). Por otra parte, la participación de los bancos privados en los mercados de crédito de las Mipymes sigue siendo bastante limitada. Los plazos que ofertan son, regularmente, de menos de dos años, y pocos productos se adaptan a las pequeñas empresas, debido a que los mayores costos administrativos hacen que los bancos prefieran dedicar sus esfuerzos a los grandes clientes corporativos.

Además, en el Ecuador no hay bancos centrados en las PYMES. Las grandes empresas son atendidas por bancos privados y algunas microempresas son atendidas por cooperativas financieras, lo que deja a la mayoría de las microempresas y al segmento de las PYMES desatendidas. Los topes de las tasas de interés de los préstamos a las MIPYME se suman a la renuencia de los bancos a trabajar con empresas más pequeñas, ya que los elevados costos de transacción y los altos riesgos asociados a este segmento hacen que no sea financieramente viable en la mayoría de los casos. Todo ello combinado genera un déficit de financiación estimado en 17.000 millones de dólares en 2018, es decir, el 17% del PIB. Por lo tanto, asegurar un acceso adecuado a la financiación para las MIPYMES es fundamental para restablecer el crecimiento y la creación y mantenimiento de plazas de trabajo.

Productos financieros que ofrece la CFN B.P.

La CFN B.P. como banca pública de desarrollo, tiene entre sus atribuciones la generación de productos y servicios financieros diseñados para la atención de necesidades de los diferentes sectores productivos del país, así como la atención de grupos objetivos de atención prioritaria. Con el objetivo “de contribuir en mayor medida al desarrollo del aparato productivo del país, alineado con la política del Estado que busca incentivar el incremento progresivo de los niveles de productividad mediante el acceso a créditos en la banca pública” (CFN B.P., 2019, p. 49), la CFN B.P. cuenta con un portafolio de productos de productos que busca atender las necesidades de los beneficiarios o sujetos de crédito de acuerdo al ciclo de vida de la empresa.

Se puede indicar que las empresas tienen etapas, medidas a través de ciclos según su maduración, estos ciclos van a depender de la ubicación de las empresas o negocios y el sector en el que se desarrolla. “Cada empresa es un caso particular y el tiempo en la que dure cada ciclo varía, de acuerdo al Foro Empresarial Impulsa” (Impulsa, 2014), divide el ciclo en seis etapas: nacimiento, crecimiento, madurez, declive y liquidación. La CFN B.P. toma esta referencia y estructura el ciclo empresarial en: Concepción y desarrollo en la cual se generan pocos oferentes y se cuenta con una oportunidad identificada; Crecimiento etapa donde existe baja competencia y una oportunidad aprovechada; Madurez en la que existe una oferta y demanda consolidada y finalmente el Declive o Renacimiento puesto que es una etapa

donde existe alta competencia y una demanda decreciente por lo que es necesaria una reconversión o cambio de estrategia empresarial.

Es así como la CFN ubica los productos de su portafolio, de tal forma que las características de cada uno puedan atender a las necesidades de las unidades productivas según su etapa.

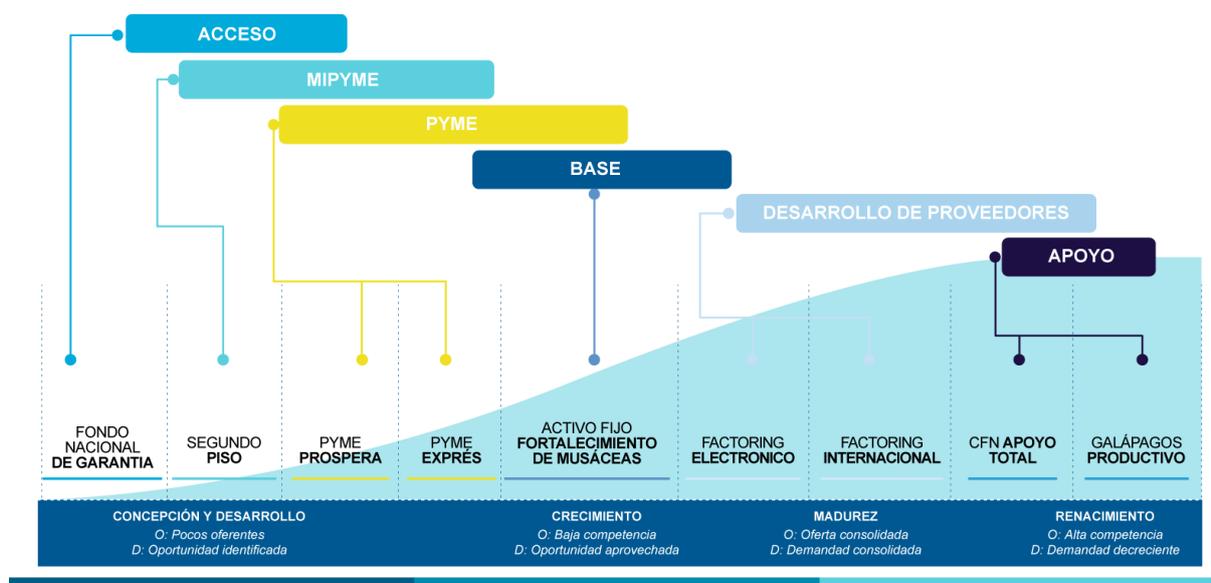


Figura 1. Ciclo Empresarial y Productos CFN B.P. Fuente: CFN B.P. (2019). *Memoria Corporación Financiera Nacional 2019*. Guayaquil, Ecuador: CFN B.P. Obtenido de https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2020/05/Memoria2020_1_compressed.pdf

El portafolio de productos financieros de la CFN B.P. se compone de productos para el financiamiento de inversiones en activos fijos, así como capital de trabajo para los gastos operativos de las empresas. Contiene mecanismos para fungir como banca de primer piso donde es la institución quien analiza la factibilidad técnica, legal y financiera de las solicitudes de financiamiento asumiendo riesgos y responsabilidades

de la administración de las operaciones, o con mecanismos de banca de segundo piso otorgando garantías parciales o líneas de crédito a través de otros intermediarios financieros, siendo la CFN un catalizador de recursos a entidades financieras privadas del sistema financiero nacional para que estas a su vez trasladen los beneficios como plazo y tasa a los beneficiarios finales.

La CFN B.P. se encuentra atravesando por una reestructura interna modificando sus estrategias, ahora con un enfoque hacia el fortalecimiento de productos de segundo piso y a delimitar el espectro de productos de primer piso, de esta forma a la fecha y durante el año en curso, productos con los que cuenta la CFN son:

Mecanismos de Banca de Primer Piso: Son aquellos productos financieros donde la evaluación técnica, legal, financiera de los riesgos asociados a la operación son evaluados y administrados directamente por la Institución. Los productos se entregan directamente a los beneficiarios finales y a su vez estos tienen la relación contractual con la Corporación, asumiendo la responsabilidad del pago de las obligaciones devenidas del crédito. A continuación se describen los productos financieros de primer piso con los que cuenta la CFN B.P.

Tabla 4*Productos Financieros de Primer Piso*

Nombre del Producto	Objetivo	Beneficiarios	Condiciones
Pyme Xpress	Financiamiento de capital de trabajo de manera ágil a personas naturales y jurídicas con un buen comportamiento crediticio y en proceso de expansión para su operación en el corto plazo (CFN B.P., 2019).	de Personas Naturales o Jurídicas de los subsegmentos Pyme y Empresarial	Montos desde USD 30.000 hasta USD 300.000. De 12 hasta 18 meses plazo
Pyme Prospera	Financiamiento de proyectos nuevos o de ampliación, cuya actividad productiva se enmarque en el listado de actividades financiables de la CFN BP como actividades de alto impacto, medido a través de su efecto multiplicador en la economía, generación	de Personas Naturales o Jurídicas de los subsegmentos Pyme, Empresarial y Corporativo	Montos desde USD 50.000 hasta USD 2'000.000 Plazo hasta 15 años Gracia parcial de hasta 24 meses

		de empleo en cantidad y calidad, atracción de divisas e impacto social (CFN B.P., 2019).		
CFN	Apoyo	Financiamiento en Personas naturales	Montos desde USD	
Total		proyectos que se o jurídicas del desarrollen en las subsegmento Pyme provincias de Manabí y y Empresarial Esmeraldas.	20.000 hasta USD 500.000	Plazo hasta 8 años Gracia parcial de hasta 24 meses
Factoring		Generación de liquidez Empresas Ancla:	Línea de crédito de	
Electrónico		anticipando el cobro de personas naturales facturas de o jurídicas del proveedores de segmento Pyme, empresas ancla a empresarial y través de una Corporativo plataforma electrónica en un periodo de hasta 72 horas (CFN B.P., 2019)	Facturas desde USD 50.	hasta 3 años Plazo de descuento de 30 a 180 días.
		Proveedores: personas naturales o jurídicas de todos los subsegmentos de crédito		
Factoring		Permite a los Exportadores sean	Línea de crédito de	
Internacional		exportadores anticipar personas naturales el pago de sus facturas o jurídicas del a plazo (de clientes subsegmento	1 año.	Plazo de descuento de 30 a 180 días.

	internacionales), con la finalidad de obtener capital de trabajo.	pyme, empresarial y corporativo	
Financiamiento para productores de banano	Permite financiar proyectos de ampliación que incluyan resiembra, certificación, sistemas de riego o infraestructura de cultivos de banano, plátano, orito y otras musáceas.	Productores de certificados por el MAG, sean estas Personas naturales o jurídicas, se los subsegmentos de Pyme y empresarial.	Monto desde USD 50.000 hasta USD 15'000.000. Plazo de hasta 15 años Gracia total de hasta 1 año y gracia parcial hasta 1 año
Galápagos Productivo	Producto creado con la finalidad de sostener a negocios en marcha domiciliados en las Islas Galápagos en el contexto de la Pandemia Covid-19, por la ubicación geográfica del archipiélago y su dependencia con el turismo como motor de su economía.	Personas naturales o jurídicas del segmento microcrédito (ventas desde USD 60.000 hasta USD 1'000.000) y subsegmento Pyme y Empresarial	Montos desde USD 20.000 hasta USD 200.000 Plazo de hasta 10 años Gracia total de 18 meses y gracia parcial de 6 meses

Nota. Recuperado de CFN B.P. (2019). *Política de Operaciones Activas y Contingentes Manual de Productos Financieros*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/09/SUBT-II-MANUAL-PRODUCTOS-FINANCIEROS.pdf>

Mecanismo de Banca de Segundo Piso: Banco de segundo piso es mecanismo donde se establece una relación comercial entre la CFN y una institución financiera, donde CFN entrega recursos a manera de líneas de crédito o de garantías parciales, en distintas modalidades, y donde dichos recursos son canalizados a los usuarios del sistema financiero nacional. Los clientes directos de la Corporación son las Instituciones Financieras del Sistema Financiero Nacional Público o Privado, y estos a su vez canalizan los fondos sean créditos o garantías parciales a sus clientes. Estas instituciones financieras son las que tienen relación con los clientes beneficiarios finales analizando la factibilidad técnica, social, financiera y ambiental de las operaciones, deben verificar que cumplan con los criterios de elegibilidad que se establecen en las condiciones de los productos financieros.

La banca de segundo piso permite diversificar líneas de crédito, dinamizar la economía y apuntalar hacia objetivos de desarrollo dado a que se puede aprovechar la mejor cobertura de estas instituciones financieras para que el acceso al financiamiento llegue a lugares donde la CFN B.P. no tiene presencia física. A continuación se describen los productos financieros:

Tabla 5

<i>Productos Financieros de Mecanismo de Segundo Piso</i>				
Nombre del Producto	Objetivo	Beneficiarios	Condiciones	
Fondo Nacional de Garantías FNG	Otorgamiento de garantías parciales adecuadas, facilitando el acceso al crédito a micro, pequeños y medianas empresas, siendo estas personas naturales o jurídicas, que no cuentan con financiamiento en el sistema financiero nacional, debido a que no disponen de una garantía adecuada y suficiente, esta es una de las principales barreras que enfrentan las	de Mipyme que ejerza actividad de producción, comercio y/o servicios	Línea de Garantía Tradicional. Línea de Garantía Emprénde. Línea de Garantía Agrícola. Línea de Garantía Reactíivate.	Operaciones de hasta USD 5'000.000 Monto a garantizar desde el 50% hasta el 80% de la línea de crédito.

Mipymes, y para esto la CFN B.P. a través del FNG es el garante de las operaciones crediticias (CFN B.P., 2020).

Fortalecimiento Productivo para Mipymes – Banco Mundial	<p>Proyecto de Promoción del Acceso a Financiación con Fines Productivos para las Mipymes (P172899) a ejecutar con el Banco Mundial. dirigido a Bancos Privados regulados por la Superintendencia de Bancos y las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Economía</p>	<p>Mipyme que ejerza actividad de producción, comercio y/o servicios</p>	<p>Líneas de crédito a Instituciones Financieras Participantes según su cupo.</p> <p>Plazo para IFP: desde 3 hasta 8 años.</p> <p>Monto Beneficiario: hasta USD 2'000.000</p>
--	--	--	---

Popular y Solidaria

privados.

Nota. Recuperado de CFN B.P. (2019). *Política de Operaciones Activas y Contingentes Manual de Productos Financieros*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/09/SUBT-II-MANUAL-PRODUCTOS-FINANCIEROS.pdf>

Capítulo III

Metodología de la Investigación

Con la finalidad de analizar los principales factores a considerar para la creación de productos financieros exitosos, se ha diseñado una investigación de mercado que permite conocer los factores más relevantes de los productos financieros a los que han accedido clientes actuales de CFN B.P. y expertos en el manejo de productos financieros de bancas públicas a nivel nacional e internacional.

Método de investigación

La investigación se ha desarrollado bajo el método deductivo, el cual de acuerdo a Bernal (2010) es aquel que parte de conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, el autor explica que este método “se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (p. 59), para esto se utiliza herramientas e instrumentos que permiten conseguir los objetivos propuestos hasta llegar a esclarecer lo requerido.

Enfoque de la investigación

La situación de estudio se realizó bajo un enfoque de investigación mixto, a través del acercamiento de campo, es por esto que la investigación abarca una fase cualitativa la cual se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar (Bonilla y Rodríguez, 2005), esta fase toma como instrumento de recolección de datos la

entrevista a personas que agregan valor a la investigación debido a su conocimiento, trayectoria y experiencia en el ámbito de bancas de desarrollo. La fase cuantitativa de esta investigación consiste en una encuesta que permitirá identificar los factores determinantes para los clientes actuales de CFN BP de tal manera que los resultados sean genéricos y normalizados (Bernal, 2010).

Alcance de la Investigación

El presente estudio recurrió a dos tipos de investigación, exploratoria aquella que busca una visión general a cerca de una determinada realidad, buscando la relevancia en las opiniones y comentarios a consultar en entrevistas. En cuanto a la investigación descriptiva, la cual acorde a Bernal (2010) refiere al diseño de la investigación, creación de preguntas y análisis de datos que se llevarán a cabo sobre el tema, por lo tanto, se considera adecuada la generación de una encuesta para conocer la cuantificación de aspectos que persigue esta investigación.

Técnicas de recopilación de la información

Para la selección de las técnicas de recopilación de información, las cuales responden al enfoque de la investigación descritos en este capítulo, se seleccionan para la técnica cualitativa una entrevista y para la cuantitativa mediante la aplicación de una encuesta. Para Jordi, Laia y Climent (2014) la entrevista permite la recolección de información amplia a un número reducido de individuos, se compone por preguntas abiertas basadas en el estudio direccionadas a uno o varios individuos para conocer una realidad de interés mediante sus experiencias y puntos de vista.

Por otra parte, García (2016) sostuvo que la encuesta permite recolectar datos para expresar de expresarse en forma numérica debido a su estructura compuesta por preguntas cerradas, dando opciones de respuestas a los encuestados lo que genera rapidez en su implementación y facilita el procesamiento de la información para luego poder presentar los datos de forma resumida y así llegar a su interpretación y análisis.

El diseño del cuestionario elaborado por la autora, comprende quince preguntas que permiten conocer cuáles son los factores de éxito en la creación y diseño de los productos financieros de acuerdo a la percepción de los clientes de la Institución que fueron encuestados; las preguntas fueron estructuradas de acuerdo al Stage-Gate Process citado en el marco referencial; la encuesta pretende simular las cinco etapas de proceso que serán posteriormente utilizadas en la propuesta de metodología a desarrollar en el último capítulo de la investigación.

Población y muestra

Población y muestra para encuesta

En la ejecución de la fase descriptiva, para la selección de la población y muestra, se consideró como población a los clientes de la CFN B.P. que tienen operaciones vigentes con la institución al 31 de agosto de 2020, con un total de 3700 clientes, de los cuales el 70% corresponde Mipymes y la diferencia a clientes del segmento Corporativo. Se aplicó la fórmula para identificar el tamaño de la muestra con las variables de tamaño de la población de 3700 clientes, utilizando un margen de

error del 5% y un nivel de confianza del 95%; la muestra obtenida corresponde a 349 clientes a encuestar.

Muestra para entrevista

La identificación de la muestra para la entrevista se compone de profesionales expertos en bancas de desarrollo local e internacional, basándose en su experiencia en la ejecución de proyectos en bancas de desarrollo en el mundo y además de sus conocimientos en el ámbito de la administración pública desde el ámbito económico y financiero. Los expertos seleccionados fueron:

Mauricio Chávez Gómez, Subgerente de Análisis de Productos y Servicios de la CFN B.P. Economista con mención en Gestión Empresarial, Master en Economía para el Desarrollo de la Universiteit van Amsterdam, Docente Investigados de la ESPOL y con varios años de experiencia en el diseño de políticas públicas y bancas de desarrollo quien desempeña sus funciones desde Quito - Ecuador.

Daniel Ortiz del Salto, Gerente de Proyecto Promoción del Acceso a Financiamiento con Fines Productivos para las Mipymes (P172899) del Banco Mundial, quien tiene más de 12 años de experiencia en la ejecución de proyectos en bancas de desarrollo a nivel mundial, resaltando su participación como Gerente de Proyectos durante los años 2019 y 2020 en los más recientes proyectos del Grupo del Banco Mundial en Angola, Argentina, Brasil y Ecuador, actualmente reside en Washington D.C. – Estados Unidos.

Procedimiento para la recolección de datos

Para la ejecución de la fase exploratoria la autora mantuvo un acercamiento directo con los entrevistados, realizándose la recolección de datos por medios telemáticos estableciendo una videoconferencia en el aplicativo Cisco Webex Meetings, lo que permitió mantener reuniones individuales con cada entrevistados, las entrevistas tuvieron una duración de 80 minutos aproximadamente, se llevaron a cabo durante el mes de agosto 2020, luego de cada entrevista las respuestas recabadas fueron digitalizadas para su respectivo análisis.

Referente a la fase descriptiva, la aplicación de la encuesta se realizó al número de clientes resultante de la aplicación de la fórmula de tamaño de muestra, la encuesta fue remitida mediante correo electrónico institucional de la Gerencia de Desarrollo de Productos y Servicios, adicionalmente el equipo de la referida unidad, contactó a los clientes vía telefónica para informar sobre la encuesta a realizar para que tomen conocimiento sobre el propósito de la investigación y los importantes aportes que se obtendrían con su participación. La encuesta se desarrolló en la plataforma Google Forms, se envió a los clientes en el mes de agosto 2020 y habilitada hasta octubre 2020.

Técnicas de análisis de la información

Luego de la recolección de datos de las fases exploratoria y descriptiva se revisó la información y se la organizó; por una parte se consolidó la información recabada en las encuestas y se desarrolló una tabulación utilizando la herramienta Microsoft Excel para realizar el diseño de tablas y gráficos para proceder a su análisis, los gráficos utilizados fueron seleccionados de acuerdo a la simplicidad para el

entendimiento de las proporciones de las respuestas obtenidas, preferentemente utilizando gráficos de 360 grados y barras horizontales. Para la información recopilada en las entrevistas a los expertos se estructuraron tablas comparativas que permiten evaluar las respuestas emitidas por cada pregunta a los entrevistados, pudiendo así comparar los puntos de vistas y criterios en cada una de las diez preguntas realizadas.

Hallazgos de la investigación

Fase Exploratoria

Esta sección describe los resultados obtenidos en la fase exploratoria mediante la aplicación de las entrevistas a individuos seleccionados por su amplia experiencia y trayectoria en el tema de la presente investigación, que proporcionaron información relevante para el proyecto de investigación.

A continuación se describen las preguntas realizadas y su respectiva respuesta, identificando a los entrevistados de la siguiente forma:

- a) Subgerente de Análisis de Productos y Servicios CFN B.P.
- b) Gerente de Proyectos del Grupo del Banco Mundial.

En esta sección se presentan mediante tablas la identificación de la pregunta y la respectiva respuesta por cada experto consultado:

- 1. ¿Cuál considera usted que es el rol de la banca de desarrollo en la actualidad?**

Tabla 6

Pregunta 1 a expertos seleccionados en la muestra

Subgerente de Análisis de Productos y
Servicios CFN B.P.

Gerente de Proyectos del Grupo del
Banco Mundial

Como concepto general es un instrumento de política pública para atender fallas de mercado. El mercado del dinero en Ecuador es imperfecto:

- Tasas altas
 - Acceso financiero bajo
 - Inversión subóptima
 - Ahorros subóptimos
 - Plazos cortos
 - Orientación a la rentabilidad
- diverge de desarrollo

Complementar lo que no hace la banca privada, el elemento principal es la adicionalidad, que es el elemento que complementa el mercado, no debe buscar competir directamente sino complementar. Debe cubrir los sectores, o tipos de clientes, donde no quieren estar los bancos privados.

Nota. Obtenido de Chávez y Ortiz (2020). Entrevista con Mauricio Chávez Gómez y Daniel Ortiz del Salto (2020). Elaboración propia.

2. ¿Qué objetivos de la banca de desarrollo no dependen de los gobiernos de turno?

Tabla 7

Pregunta 2 a expertos seleccionados en la muestra

Subgerente de Análisis de Productos y
Servicios CFN B.P.

Gerente de Proyectos del Grupo del
Banco Mundial

El problema: todos. Existe una disyuntiva: independencia puede resultar en captura por regulados, y una alta dependencia en clientelismo. Además de que no existe un plan de largo plazo que sea transversal, pero eso es parte de falta generalizada de institucionalidad en el país. Lo anterior termina repercutiendo como un riesgo sistémico que redundando en los problemas mencionados.

Los que se promueven en programas de banca de segundo piso. Posición e interés, dar acceso es el target y como se canaliza de mejor forma. La posición política genera interferencia por lo que programas de este tipo trabajan en criterios de elegibilidad hacia un target específico.

Dicho esto, el Banco Mundial promueve programas de segundo piso porque:

- Pone en contacto a la banca privada con grupos de interés, nuevos clientes en algunos casos desconocidos (no bancarizados).
 - Se estructuran bajo gobiernos corporativos fuertes.
 - Un plan de negocios que identifique los proyectos (análisis costo/ beneficio)
 - Estrategias de monitoreo y control, es la forma de sostenibilidad de estos proyectos
-

-
- Proteger el dinero público, el dinero de los contribuyentes

Nota. Obtenido de Chávez y Ortiz (2020). Entrevista con Mauricio Chávez Gómez y Daniel Ortiz del Salto (2020). Elaboración propia.

3. ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia para los bancos de desarrollo?

Tabla 8

Pregunta 3 a expertos seleccionados en la muestra

Subgerente de Análisis de Productos y Servicios CFN B.P.

Gerente de Proyectos del Grupo del Banco Mundial

Dependiendo los objetivos que se quieran atacar:

Grupos vulnerables, los que tienen limitaciones para el acceso al crédito, desde el Banco Mundial se manejan

-
- Personas: educación financiera, encuestas sobre trato a poblaciones acceso indígenas y acceso de grupos
 - Pymes: formalización y vulnerables en lugares rurales crecimiento principalmente. Promover el acceso no
 - Otros bancos: fondeos quiere decir únicamente el crédito sino condicionados con otros instrumentos como factoring o las garantías parciales, y además brindar asistencia técnica en educación financiera, por ejemplo.

Nota. Obtenido de Chávez y Ortiz (2020). Entrevista con Mauricio Chávez Gómez y Daniel Ortiz del Salto (2020). Elaboración propia.

4. ¿Cuáles son los sectores de la economía que las bancas de desarrollo deben considerar prioritarios?

Tabla 9

Pregunta 4 a expertos seleccionados en la muestra

Subgerente de Análisis de Productos y
Servicios CFN B.P.

Gerente de Proyectos del Grupo del
Banco Mundial

<p>Dependiendo los objetivos que se quieran atacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sectores con potencial de diversificación • Sectores tradicionales para especialización • Sectores en crisis 	<p>Los sectores que la banca comercial no atiende, sectores estratégicos, riesgosos, agrícola, energías renovables.</p>
--	---

Nota. Obtenido de Chávez y Ortiz (2020). Entrevista con Mauricio Chávez Gómez y Daniel Ortiz del Salto (2020). Elaboración propia.

- 5. ¿Cómo podrían las empresas privadas alinearse al rol de una banca de desarrollo, es decir pensando en una coparticipación con el cliente?
¿Cuáles serían las sinergias en sus roles para poder co-crear productos financieros exitosos?**

Tabla 10

Pregunta 5 a expertos seleccionados en la muestra

*Subgerente de Análisis de Productos y
Servicios CFN B.P.*

*Gerente de Proyectos del Grupo del
Banco Mundial*

Es delicado. Primero siempre se requiere retroalimentación en el plano de procedimientos así como medición de impacto de lo otorgado (cumplió el fin). Sin embargo, no se puede tampoco crear soluciones financieras a la medida de unos cuantos porque resulta en desigualdad de oportunidades. Muchas veces sector privado desea cosas que son en su beneficio pero en desmedro de la institucionalidad del sistema financiero. Por otro lado, tampoco se puede crear soluciones que no solucionen nada porque se desconoce la realidad del medio. Virtud se encontrará en algún punto medio.

Con estrategias o diagnósticos, Banco Mundial maneja el Enterprise Survey. Identificar productos financieros que diversifiquen las barreras de entrada como las garantías, debe existir una variedad de productos financieros, no solo el crédito. El rol de la banca de desarrollo en proyectos de segundo piso es fortalecer instituciones para que sean sostenibles. Sobre las sinergias en los roles para crear productos lo que se necesita es partir con un buen diagnóstico.

Lo ideal sería grupos de diverso origen que puedan ponerse de acuerdo sobre necesidades prioritarias y atender con solución financiera general, la premisa de que lo que es una necesidad para uno no lo es para otro.

Nota. Obtenido de Chávez y Ortiz (2020). Entrevista con Mauricio Chávez Gómez y Daniel Ortiz del Salto (2020). Elaboración propia.

6. ¿Cuáles son los desafíos de la empresa privada en el Ecuador?

Tabla 11

Pregunta 6 a expertos seleccionados en la muestra

Subgerente de Análisis de Productos y Servicios CFN B.P.	Gerente de Proyectos del Grupo del Banco Mundial
<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad: cortoplacismo en decisiones • Formalización: costosa • Visión: no puede manejarse al vaivén de las cosas • Internacionalización: salir de zona de confort • Innovación: Pareciéramos aislados del mundo • Inestabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a financiamiento • Complejidad de hacer negocios • Abrir y cerrar empresas • Flexibilidad • Temas laborales, alta rotación de personal • Inseguridad en los negocios “crime and violence” y como afecta el nivel de productividad de las empresas.

Nota. Obtenido de Chávez y Ortiz (2020). Entrevista con Mauricio Chávez Gómez y Daniel Ortiz del Salto (2020). Elaboración propia.

7. ¿Cuáles son los indicadores financieros más importantes de la empresa privada en América Latina?

Tabla 12

Pregunta 7 a expertos seleccionados en la muestra

*Subgerente de Análisis de Productos y
Servicios CFN B.P.*

*Gerente de Proyectos del Grupo del
Banco Mundial*

En general los rendimientos, las utilidades que generen siempre que sean socialmente responsables.

El principio de la empresa privada es maximizar beneficios, ganar lo que más pueda durante el mayor tiempo posible.

Un rol importante es trascender fronteras porque el mercado es más accesible.

Las empresas se crean por una necesidad, son actividades generadoras de ingresos pero muchas veces con baja productividad. La productividad va de la mano con la profesionalización de las empresas.

Nota. Obtenido de Chávez y Ortiz (2020). Entrevista con Mauricio Chávez Gómez y Daniel Ortiz del Salto (2020). Elaboración propia.

8. Desde su experiencia, ¿cuáles son las características más relevantes en el empresario al solicitar un crédito?

Tabla 13

Pregunta 8 a expertos seleccionados en la muestra

*Subgerente de Análisis de Productos y
Servicios CFN B.P.*

*Gerente de Proyectos del Grupo del
Banco Mundial*

La formalidad, el orden con el que se evidencia el manejo de su negocio.

A nivel de Instituciones Financieras Intermediaras para programas de segundo piso lo más relevante es la calidad de indicadores financieros. A nivel de empresarios es la claridad de la información, la transparencia y la calidad de estados financieros, no es relevante el tamaño de la empresa sino los estados financieros que pueden ayudar a determinar el monto adecuado a financiar.

Nota. Obtenido de Chávez y Ortiz (2020). Entrevista con Mauricio Chávez Gómez y Daniel Ortiz del Salto (2020). Elaboración propia.

9. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los productos financieros más importantes en las bancas de desarrollo?

Tabla 14

Pregunta 9 a expertos seleccionados en la muestra

*Subgerente de Análisis de Productos y
Servicios CFN B.P.*

*Gerente de Proyectos del Grupo del
Banco Mundial*

Los que efectivamente contribuyen a Líneas de segundo piso, garantías cerrar las brechas, los que ayudan a abrir parciales, reverse factoring y garantías o crear nuevos mercados, los que mobiliarias.

permiten una especialización/innovación.

Nota. Obtenido de Chávez y Ortiz (2020). Entrevista con Mauricio Chávez Gómez y Daniel Ortiz del Salto (2020). Elaboración propia.

10. ¿Qué elementos considera usted como más importantes para la creación de productos financieros y por qué?

Tabla 15

Pregunta 10 a expertos seleccionados en la muestra

Subgerente de Análisis de Productos y Servicios CFN B.P.

Gerente de Proyectos del Grupo del Banco Mundial

- Objetivo específico, claro y medible y Lo que se espera en el diseño o mejoras a los productos financieros, es que se pueda demostrar que es importante, que funciona y que sea sostenible, que se
-

-
- Grupo objetivo bien definido, evidencie que solucione una necesidad accesible, receptivo, de acceso a financiamiento comprometido
 - Fondos delimitados congruentes con resultado esperado
 - Rentabilidad
 - Administrativamente realizable
 - Condiciones claras y sencillas
 - Que no se constituya en un incentivo perverso o en un daño para el grupo objetivo

Además se requieren evaluaciones de impacto rigurosas, para conocer el impacto de cada dólar insertado en la empresa como contribuyó en la economía de una nación.

La trazabilidad de los fondos y cuál es el efecto multiplicador.

La sostenibilidad, el cuidado de las 3P's: Planeta, personas y plata pública.

Estos elementos deben estar constituidos en un procedimiento o una metodología para poder tener un punto de partida, para plantear una idea de hasta su puesta en marcha.

Nota. Obtenido de Chávez y Ortiz (2020). Entrevista con Mauricio Chávez Gómez y Daniel Ortiz del Salto (2020). Elaboración propia.

Fase descriptiva

Dentro de esta sección se incluyen los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a 349 clientes de la CFN B.P. la para conocer su percepción frente al rol de la banca de desarrollo, los desafíos que ven como empresas privadas y las

características más relevantes de los productos financieros, de los clientes encuestados el 80% corresponde a personas jurídicas y el 20% personas naturales. El orden de la encuesta realizada a los clientes de CFN B.P. contiene en su parte inicial preguntas generales (2) para identificación de tipo de cliente, si es persona natural o persona jurídica y a qué sector económico pertenece, luego se presentan 15 preguntas cerradas para conocer en primera instancia su percepción en cuanto a la obtención de un producto financiero a través de un crédito, luego evaluar condiciones financieras, y finalmente su percepción como empresa privada hacia el rol de una banca de desarrollo.

Sin perjuicio del orden de las preguntas de la encuesta efectuada a los clientes de la CFN B.P. determinados en la muestra, para efectos del análisis se han categorizado las preguntas ejecutadas de acuerdo al modelo Stage-Gate Process (2000), referido en la presente investigación y que se utilizará posteriormente en la propuesta metodológica de esta investigación, el cual corresponde al desarrollo de productos innovadores que permite coordinar el proceso creativo desde su idea inicial hasta su lanzamiento, de esta forma se dividen las preguntas en fases: 1. Prospección, 2. Justificación, 3. Propuesta, 4. Prueba y Validación, 5. Aprobación.

Fase 1. Prospección.

Refiere a las preguntas que pretenden conocer la percepción de los clientes encuestados sobre el rol de las bancas de desarrollo y la alineación estratégica de la CFN B.P. y además conocer sobre lo que se espera de estas entidades en un contexto nacional.

1. Seleccione usted las características que usted considera más importante de la banca de desarrollo (seleccione máximo 2)

- Generar empleo y divisas
- Apoyar a la competitividad
- Complementar a la banca privada
- Apostar por sectores estratégicos

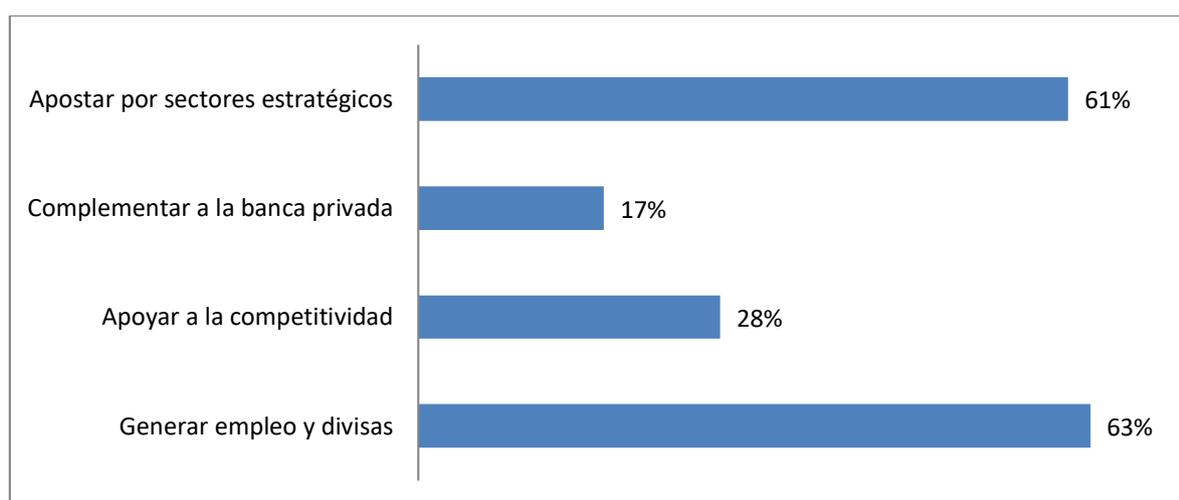


Figura 2. Características de Productos. Fuente: Elaboración propia.

En la encuesta se solicitó a nuestros clientes seleccionar dos características que consideren las más importantes de la banca de desarrollo, dando como resultado que el 63% de los clientes considera de mayor importancia la generación de empleo y divisas, el 61% opina que la banca de desarrollo debe apostar por sectores estratégicos, el 28% seleccionó en apoyo a la competitividad y el 17% de la muestra considera que debe complementar a la banca privada.

2. ¿Con que definición se siente usted más identificado?:

a. la banca de desarrollo debe pertenecer a una estrategia independiente al gobierno de turno.

b. la banca de desarrollo debe pertenecer a una estrategia dependiente al gobierno de turno.

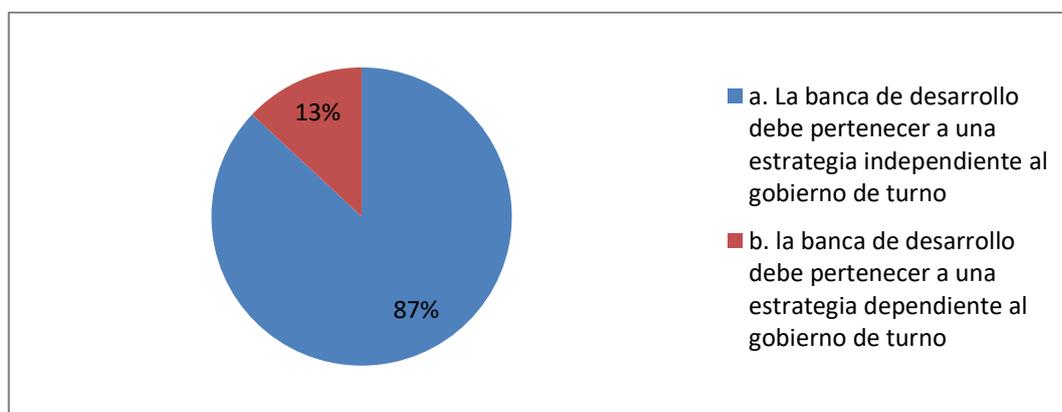


Figura 3. Definición de Estrategia de Banca Pública. Fuente: Elaboración propia.

El gráfico evidencia que el 87% de clientes se identifican con una banca de desarrollo debe tener una agenda y estrategia independiente al gobierno de turno, muy por el contrario, solo el 13 % considera que debe pertenecer y depender al gobierno de turno y sus estrategias.

3. Selecciones los que usted considera los principales objetivos de la empresa privada (seleccionar máximo 4):

- Maximizar utilidades
- Generar empleos
- Atender necesidades

- Solucionar problemas
- Sostenerse en el tiempo
- Otros



Figura 4. Objetivos Empresa Privada. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los objetivos de la empresa privada, generar empleos se convierte en su principal interés teniendo una aceptación del 96%, contribuir al desarrollo de país se convierte en su segunda opción con el 70%, maximizar utilidades fue seleccionado por el 65% de los clientes encuestados y atender necesidades el 61%, mientras que sostenerse en el tiempo y solucionar problemas se encuentran en igual porcentaje por un 44%.

4. Seleccione desde su punto de vista los sectores prioritarios de la economía (seleccionar máximo 4):

- Turismo

- Servicios
- Agricultura / Acuicultura
- Agroindustria
- Alimentos
- Construcción
- Comercio
- Manufactura
- Otros

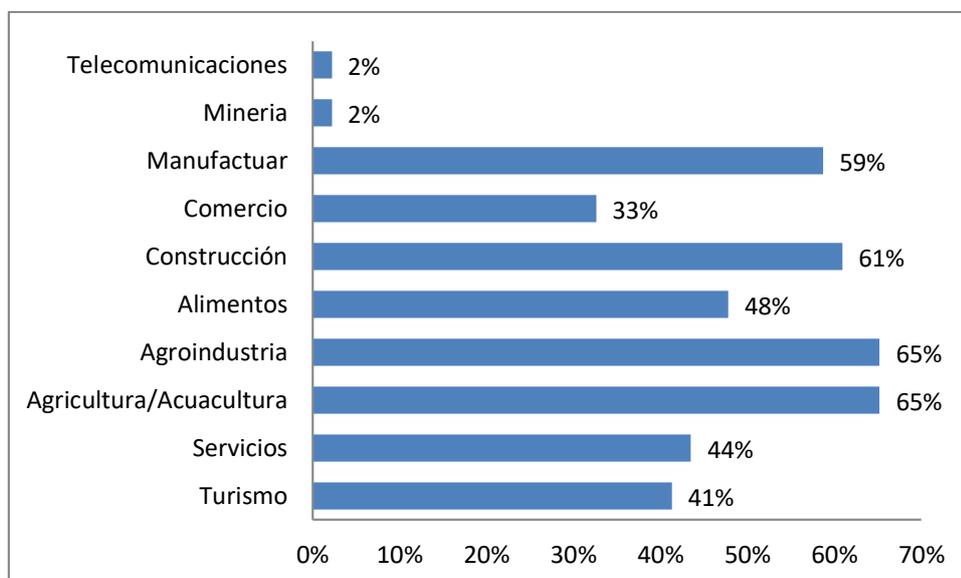


Figura 5. Principales Sectores. Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista de los clientes encuestados la agroindustria, la agricultura, acuicultura con el 65% de aceptación se convierte en los sectores prioritarios de la economía de nuestro país, seguido de la construcción con el 61%. La manufactura y los alimentos con el 59% y 48% respectivamente; por otro lado se consideran menos prioritarias a los Servicios (44%), Turismo (41%) y Comercio (33%)

dejando con un porcentaje muy por debajo a las Telecomunicaciones y Minería ambas con el 2% de prioridad.

Fase 2. Justificación.

Dado a que los clientes encuestados pertenecen al grupo objetivo al que atiende la entidad a través de productos y servicios financieros y no financieros, se realiza una pregunta para conocer las decisiones a tomar en caso de no haber podido acceder a los mismos.

5. Como empresario, ¿qué decisión hubiera tomado de NO haber obtenido su préstamo en CFN?

- Acudir inmediatamente a otra institución pública o privada
- Suspender mi proyecto indefinidamente
- Aplicar ajustes a mis finanzas

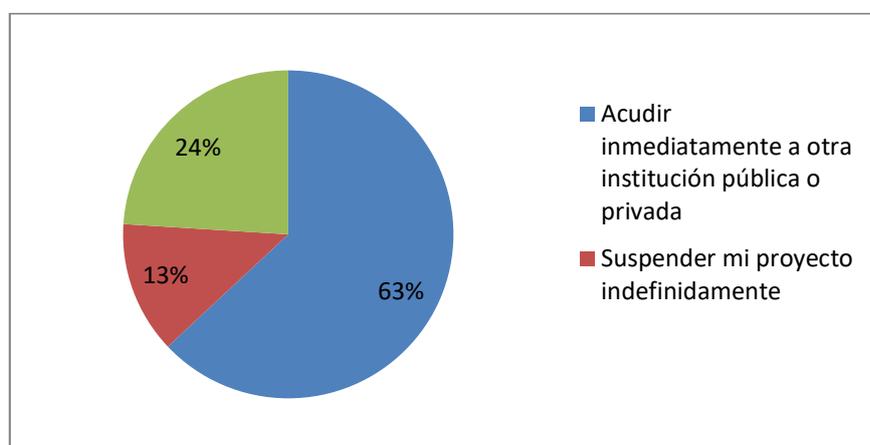


Figura 6. Decisión de no haber obtenido el préstamo. Fuente: Elaboración propia.

Sobre la decisión que hubieran tomado los clientes encuestados ante una negativa en la obtención del crédito en CFN, el 63% de los clientes encuestados manifiesta acudir inmediatamente a otra institución pública o privada, el 24% seleccionó la suspensión del proyecto indefinidamente y un 13% indica que aplicaría ajustes a sus finanzas.

Fase 3. Propuesta.

Las preguntas realizadas versan sobre las características de los productos financieros más valoradas por los clientes.

6. Indique las condiciones de su crédito aprobado que SI cumplieron su expectativa:

- Tasa de interés
- Periodo de gracia
- Plazo
- Garantía

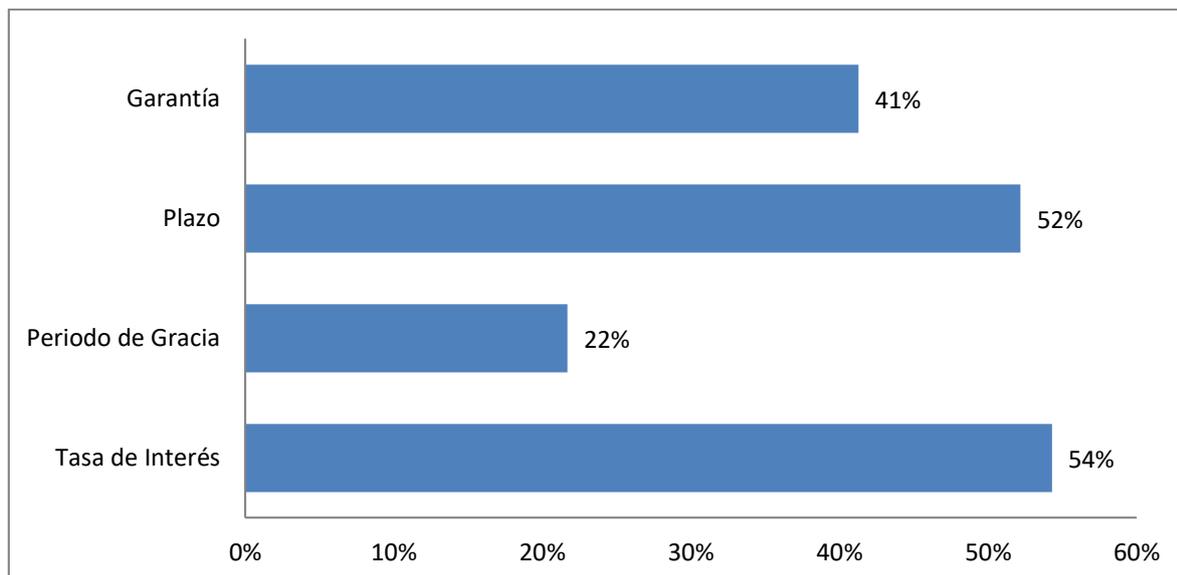


Figura 7. Condiciones sobre su crédito. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las condiciones de crédito aprobado, sobre si estas cumplieron con las expectativas de los clientes se encontró que un 54% de los clientes encuestados estuvo de acuerdo con la tasa de interés aplicada, seguido por el 52% de incidencias referente al plazo de la operación, el 41% de clientes escogió la garantía y por finalmente el 22% de la muestra seleccionó el periodo de Gracia.

7. ¿El monto aprobado en su financiamiento estuvo acorde a sus expectativas? SI / NO

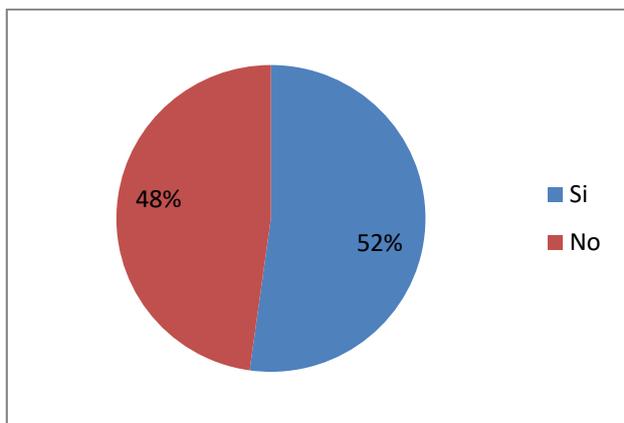


Figura 8. Monto acorde a lo esperado. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al monto aprobado del producto financiero al que accedieron los clientes encuestados el 52% sostuvo que estuvo acorde a sus expectativas, mientras que el 48% restante no estuvo de acuerdo.

8. Si contestó no, indicar el monto acorde a su expectativa.

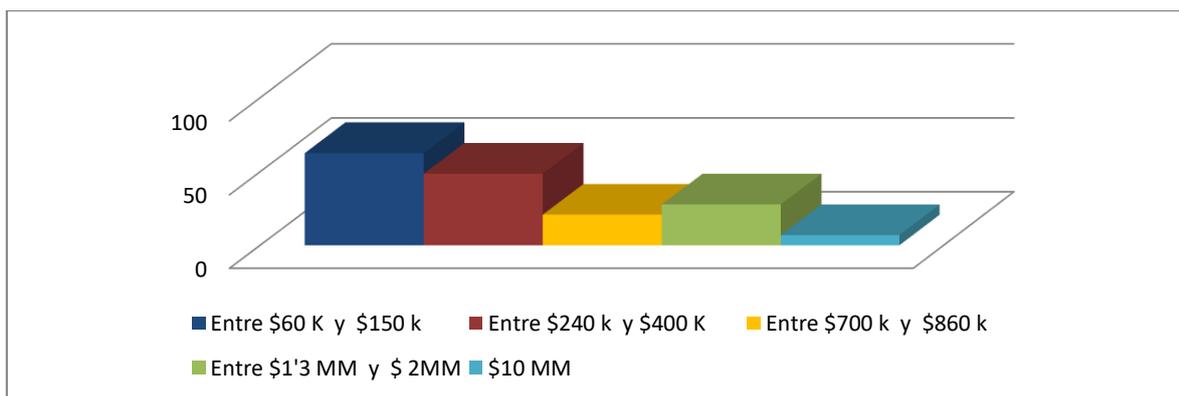


Figura 9. Rangos de montos esperados. Fuente: Elaboración propia.

El 48% de la muestra equivalente a 167 clientes encuestados, no estuvieron de acuerdo con el monto del crédito aprobado, por lo que no estuvo acorde a sus expectativas. De este grupo se muestra un 63% de los clientes esperaban un monto

entre los \$60k y \$150k, el 49% entre \$240k y \$400k, por otra parte el 21% entre \$700k y 860k, el 28% entre \$1'3MM y \$2MM y por último el 7% \$10MM.

Fase 4. Prueba y Validación.

Busca conocer la experiencia en la oportunidad del acceso a los productos financieros, si estos fueron óptimos en sus características, pero también oportunos en cuanto al procedimiento para acceder a los mismos.

9. La información inicial que recibió sobre el portafolio de productos de crédito CFN fue: Satisfactoria / Limitada a un solo producto / Poco clara

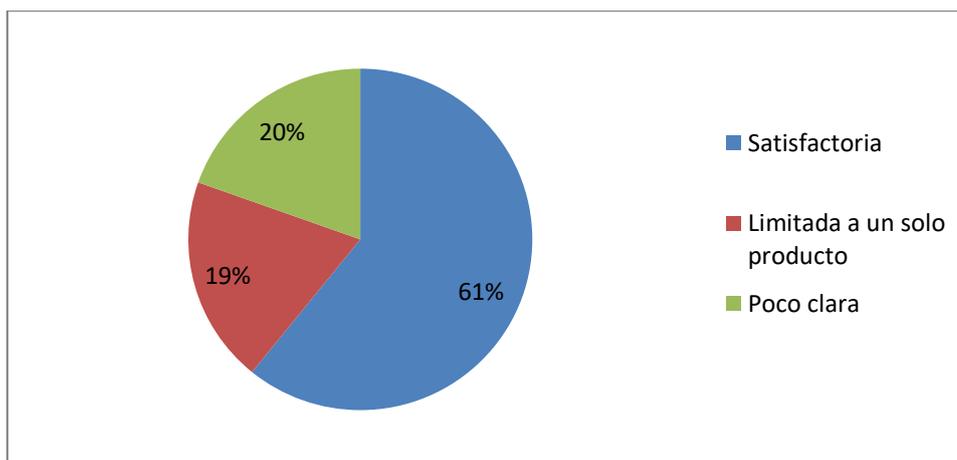


Figura 10. Información inicial que recibió sobre el portafolio de productos de crédito CFN. Fuente: Elaboración propia.

El 61% de los clientes de CFN encuestados concuerdan en que la información recibida sobre los productos financieros fue satisfactoria, el 20% considera que la

información fue poco clara. Por otra parte, el 19% de la muestra sostiene que la información fue limitada a un solo producto del portafolio institucional.

Las OBSERVACIONES que recibió sobre su solicitud durante el proceso de análisis le parecieron: Constructivas / Confusas

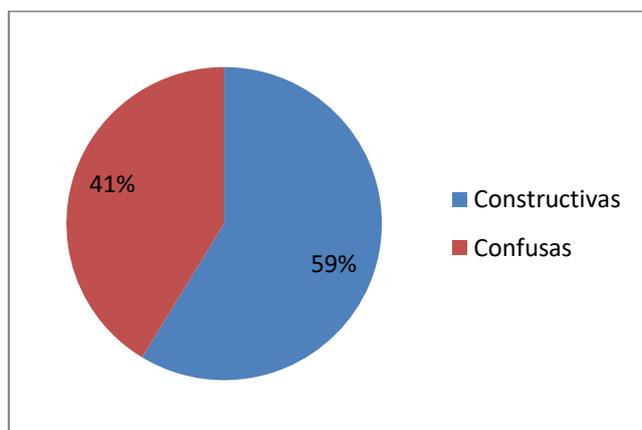


Figura 11 Observaciones sobre solicitud. Fuente: Elaboración propia.

El 59% de los clientes encuestados identificó que las observaciones recibidas durante el proceso de concesión de su crédito fueron constructivas, mientras que el 41% sostiene que estas fueron confusas.

10. Las CONDICIONES OBLIGATORIAS de la Resolución de Aprobación emitidas por el Comité, necesarias para el desembolso de su crédito, le parecieron: Aceptables / Poco aceptables

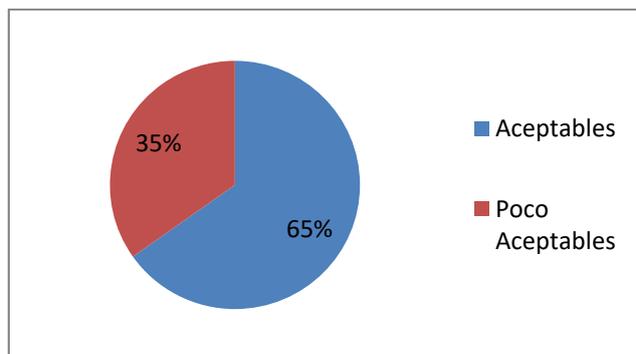


Figura 12. Condiciones obligatorias. Fuente: Elaboración propia.

El 65% de los clientes encuestados considera aceptables las Condiciones Obligatorias de la Resolución de Aprobación emitidas por el comité, mientras que el 35% restante las considera poco aceptables.

11. EI DESEMBOLSO de su crédito aprobado, lo obtuvo en el plazo ofrecido inicialmente? SI / No

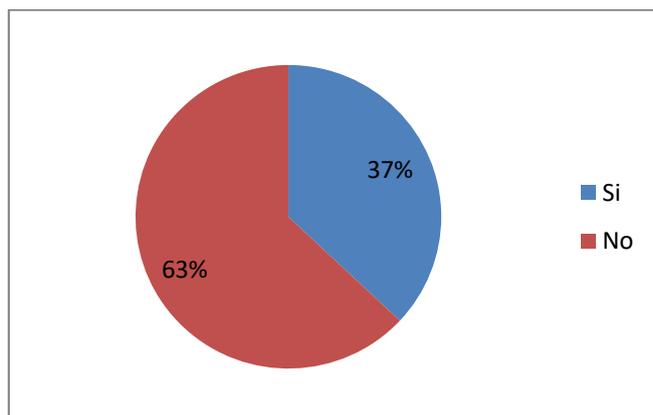


Figura 13. Desembolso del crédito. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los desembolsos aprobados y si estos fueron realizados dentro del plazo ofrecido, el 63% de los clientes CFN muestra una respuesta negativa lo que

genera un indicio en mejorar los procesos internos, mientras que, el 37% de los clientes indica que el desembolso si fue realizado dentro del plazo establecido.

12.El tiempo de aprobación de préstamos en la CFN le parece: Aceptable / Deficiente

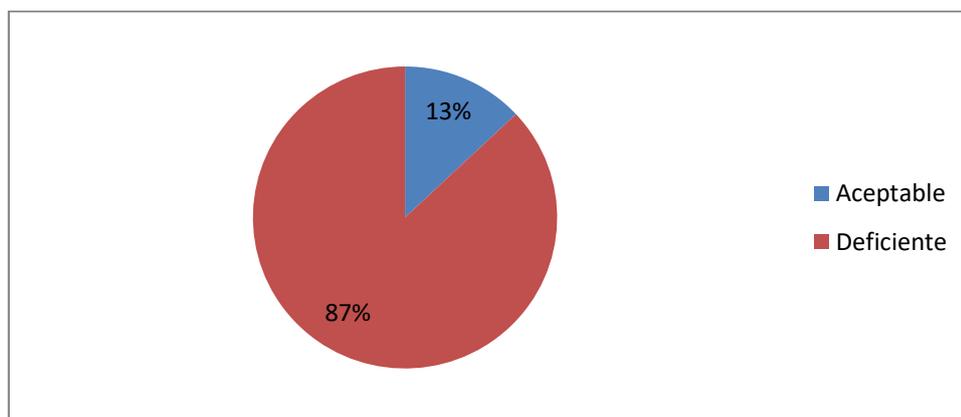


Figura 14. Aprobación de crédito. Fuente: Elaboración propia.

El 87% de los clientes considera que el tiempo de aprobación de los préstamos CFN es deficiente y el 13% lo considera aceptable.

13.La comunicación con el Oficial de Crédito asignado para administrar su cuenta, hasta ahora ha sido: óptima / regular / deficiente

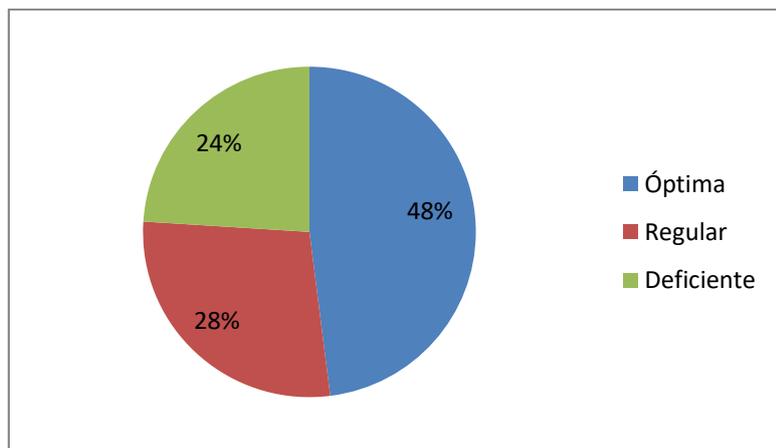


Figura 15. Comunicación con oficial de crédito. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la comunicación con el Oficial de Crédito, el 48% de los clientes CFN manifiestan una óptima comunicación con el oficial de crédito asignado para administrar su cuenta, por otra parte, el 28% la considera regular, y el 24% considera una comunicación deficiente.

Fase 5. Aprobación.

Esta fase busca conocer cuáles son las características que esperan los clientes encuestados en los negocios del futuro.

14. ¿Cuáles son las características que debe de tener los emprendimientos o negocios del futuro? (seleccionar máximo 4):

- Sostenibilidad
- Formalización
- Visión
- Internacionalización

- Innovación

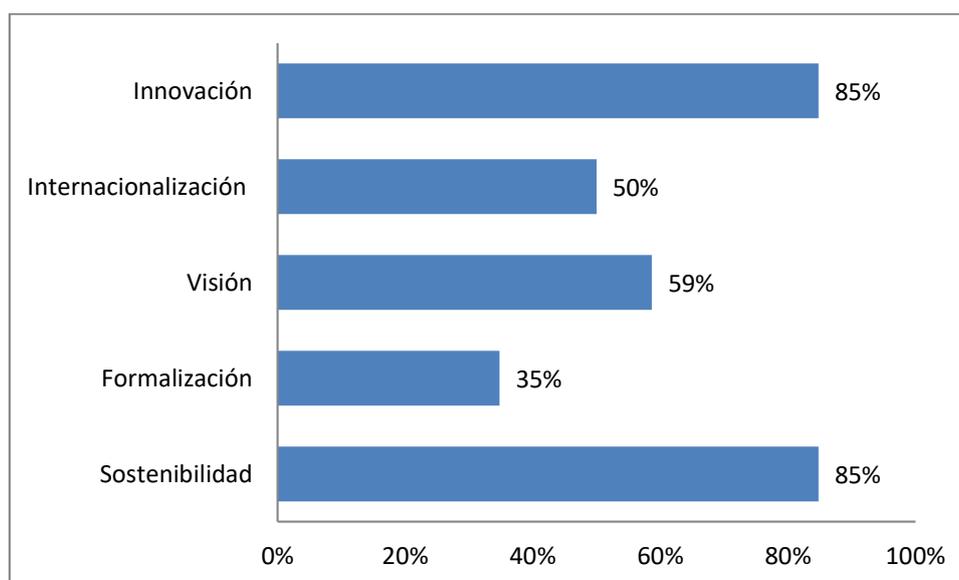


Figura 16. Características emprendimientos o negocios del futuro. Fuente: Elaboración propia.

El 85% de nuestros clientes concuerda que las principales características que deben tener los emprendimientos o negocios del futuro son: la Innovación y la Sostenibilidad, seguido de la visión con el 59%. Por el contrario, se consideran menos prioritarias a la Internacionalización con el 50% y la Formalización con un 35% de aceptación.

Conclusiones Generales de los Hallazgos

El rol de las bancas de desarrollo en la actualidad es complementar al mercado financiero, apostar por los sectores de estratégicos de la economía nacional, aquellos que tengan mayor potencial de diversificación y especialización, además debe atender a los sectores de mayor riesgo, buscando el acceso al financiamiento y la inclusión

financiera, identificar los productos que generen mayor impacto y generar soluciones financieras generales, y que estas puedan ser medibles más que en una cuantificación numérica, trasladar a objetivos reales, no es lo mismo hablar de un monto de colocación que contar a cuantos negocios se pudo apoyar. Se ha identificado además que las bancas de desarrollo deben fortalecer su gobierno corporativo para que los gobiernos de turno no afecten su accionar y puedan ser sostenibles en el tiempo, esto destaca como factor a considerar la **sostenibilidad** de los bancos y negocios.

En cuanto a los desafíos que enfrenta la empresa privada en el Ecuador, principalmente es su sostenibilidad, como mantenerse en el tiempo, **innovación**, siendo importante la generación de utilidades y de acuerdo a la percepción del sector privado encuestado, generar y mantener plazas de trabajo, de esta forma pueden aportar a nuestra sociedad. En contraparte el sector privado reconoce sectores prioritarios para la economía y con ellos permite orientar los esfuerzos de la banca de desarrollo para poder brindar en términos de financiamiento tasas competitivas y plazos largos, siendo esta última una característica propia de bancas de desarrollo. La banca de desarrollo y la empresa privada coinciden en que se debe trabajar en conjunto para la creación de plazas de trabajo y generación de divisas, así mismo es necesario generar diagnósticos para conocer la realidad del medio al que se dirige, y poder generar soluciones que atiendan las barreras de entrada a las que se enfrentan los **grupos objetivos**, generando en el camino diversidad de productos que atiendan objetivos concretos y estos puedan **obtener resultados cuantificables**.

Por otra parte el acceso a los productos financieros juega un papel importante dentro del diseño de productos financieros puesto que los deficientes procesos para

la aprobación y desembolsos de los recursos a solicitar impiden la obtención de los resultados deseados, de esta forma se ha detectado que el factor de los **procedimientos** para acceder a los productos debe ir acompañado a la solución, este debe ser dotado de innovación y agilidad como parte de la conceptualización de solución a problemas reales.

Capítulo IV

Propuesta de Metodología para el Diseño de Productos Financieros de la Corporación Financiera Nacional B.P.

A lo largo de esta investigación se ha podido demostrar que la CFN B.P. ha generado productos que no terminan siendo utilizados por el grupo objetivo lo cual fue evidenciado en la revisión de los datos transaccionales de la CFN B.P. sobre la cantidad de operaciones por producto financiero desde enero 2016 al 31 de diciembre 2019 (ver tabla de Apéndice 1), lo que implica una pérdida de recursos que no contribuyen a que la institución cumpla su mandato como banca de desarrollo ni tampoco aporta en de manera adecuada en el sector privado y sectores prioritarios de la economía donde se desempeñan. De ahí que, se ve necesario establecer un conjunto de procedimientos racionales que incorporen en la ideación, diseño y creación de productos aquellos factores que pudieran determinar un mayor éxito en los productos financieros ofertados por la Institución.

La propuesta de metodología considera aquellos factores que se encuentran fundamentados en las mejores prácticas financieras de desarrollo que promueven el acceso al financiamiento de acuerdo a la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo, los resultados de la investigación de mercado, además incorpora las condiciones financieras de los productos a diseñar para evaluarlos a modo de prospección utilizando y procedimiento lógico, sugerido en la entrevista al Subgerente de Análisis de Diseño de Productos y Servicios donde se utilizó el modelo

Stage-Gate Process abarcado en el marco teórico de esta investigación y adaptado en la fase de investigación descriptiva y cuyos resultados permitieron tomar los elementos derivados de las respuestas a los clientes encuestados como un valioso insumo en la elaboración de la propuesta.

Desarrollo de la propuesta

La propuesta considera la aplicación de los factores de éxito para el diseño de productos financieros y las características que deben contener los mismos, las cuales responden a las necesidades y factores identificados durante la investigación de mercado. Para la presentación de la propuesta de Metodología para el Diseño de Productos Financieros para la CFN B.P. se plantea una secuencia ordenada de pasos a seguir, a continuación, se presenta un gráfico explicativo:



Figura 17. Mapa Conceptual Diseño de Productos Financieros. Fuente: Elaboración propia.

1.- Identificación de factores clave

Se entiende como un producto financiero al conjunto de condiciones y características para aplicar a operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios en las instituciones del sistema financiero nacional. Estas condiciones y características deben estructurarse en un procedimiento que contenga los factores y componentes identificados en la investigación de mercado y de los resultados de las entrevistas a expertos, planteando que una propuesta de diseño de un producto financiero que pretende ser exitoso debería contemplar los siguientes factores:

Relevancia: se debe detallar que la propuesta de producto financiero se alinea con el mandato social de la CFN B.P. validando que sea acorde a los elementos normativos reguladores detallados en la base legal del presente documento. Se debe analizar que respondan a los objetivos estratégicos de las Institución explicando bajo cual se encuentra alineado.

Público Objetivo: determina en términos generales los sectores económicos y grupos de interés a los que pretende beneficiar identificando con claridad sus necesidades y demandas a través de técnicas de investigación como encuestas, entrevistas, mesas técnicas de trabajo, focus group, entre otras, de tal forma que la propuesta del producto obedezca a una necesidad real y verificable.

Impacto Objetivo: detalla los objetivos generales de la propuesta de producto, que problemática busca resolver y a que objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas apunta si lo amerita.

Resultados a obtener: para poder tener un correcto seguimiento de la propuesta, se requiere plantear objetivos concretos a través de metas cuantitativas y cualitativas las cuales deben ser expresadas no solo con métricas como montos colocados, número de clientes, número de operaciones, etc.; debe permitir reconocer acceso e inclusión financiera como por ejemplo créditos entregados en sectores rurales, primera operación de crédito a un cliente, empleos generados, empresas que exportan por primera vez, entre otros indicadores de esa naturaleza.

Innovación: busca identificar factores de diferenciación de los productos existentes en la institución y en la oferta del Sistema Financiero Nacional de tal forma que sea un complemento en el mercado y mejore los productos existentes, en otras palabras que solucione un problema real.

Procedimiento: Debe evaluar los procedimientos, requisitos y trámites para acceder al producto financiero sean claros, transparentes, celeres y de fácil acceso. Debe adaptarse y ser desarrollado acorde a la realidad del público objetivo.

Sostenibilidad: permite evaluar al producto en términos de costos y beneficios, que implique una solución que no perjudique o deteriore durante su ejecución a los principales indicadores financieros de la Institución, presentando alternativas contingentes para la mitigación de riesgos identificados. Así mismo se debe determinar un horizonte de tiempo de duración del producto e indicaciones sobre los fondos que se generen producto de la recuperación de las operaciones concedidas y potenciales recolocaciones.

2.- Etapas para el diseño de productos financieros

Las etapas dentro de la metodología corresponden a una secuencia de actividades de los cuales se desprenden entregables que se materializarán en una propuesta de diseño de producto financiero, cada paso define un objetivo específico los cuales deben estar alineados a cada factor de éxito, a continuación se presenta el diagrama de flujo y la explicación de cada paso:

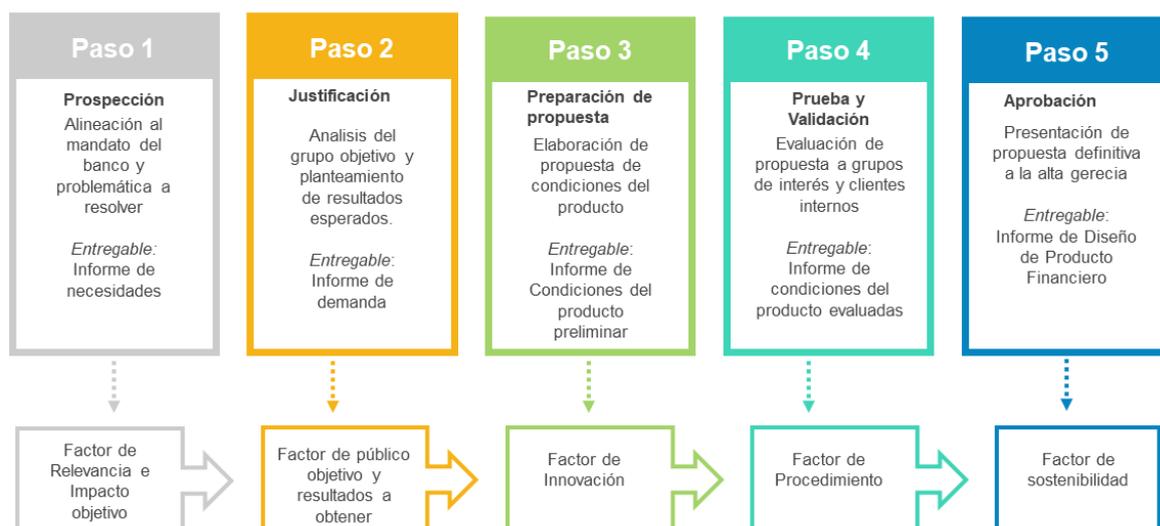


Figura 18. Pasos para el diseño de productos financieros. Fuente: Elaboración propia.

Paso 1 Prospección

Es la fase inicial de la propuesta, en la que se valida que lo que se desea plantear sea acorde a los elementos estratégicos de la institución, si responde al mandato del banco, debe identificarse una problemática o necesidades a resolver, el producto entregable de esta etapa debe ser acorde a los factores de relevancia e impacto objetivo debiendo debe plantearlos con claridad para trabajar en la delimitación de metas y resultados cuantificables, es importante identificar los sectores

económicos que se pretende abarcar y los objetivos generales de las empresas privadas como la generación de empleo y plazas de trabajo y contribuir al desarrollo del país. Estos factores fueron identificados por los expertos en materias de bancas de desarrollo durante la ejecución de las entrevistas específicamente en la pregunta sobre lo más importante para la creación de productos financieros, así como resultado las encuestas realizadas a los clientes de la CFN B.P.

Paso 2 Justificación

Se establece el grupo objetivo al que se dirige, realizando un análisis del mercado, del sector económico, el desempeño del sector o del segmento de clientes en el sistema financiero nacional a quienes se pretende dirigir y se proponen resultados metas y un plazo para su evaluación, se debe tomar en consideración lo referente al factor de público objetivo y de resultados que se derivaron de la pregunta referente a los grupos de interés de mayor relevancia para las bancas de desarrollo durante la fase exploratoria de la investigación.

Paso 3 Preparación de propuesta

Con claridad de un grupo objetivo y de metas preliminares trazadas, esta etapa busca modelar las características financieras del producto a diseñar, es importante analizar cuáles son las características que se busca resaltar y cuál es el efecto diferenciado de productos del portafolio institucional, debe responder al factor de innovación. El entregable de esta etapa es un informe preliminar con las condiciones del producto a diseñar considerando que dentro de las condiciones más deseadas de

acuerdo a los clientes encuestados en la fase descriptiva de la investigación son una tasa de interés competitiva, un mejor plazo y garantía acorde a la realidad del grupo objetivo.

Paso 4 Prueba y Validación

Estructurada la propuesta, se generan mesas de trabajo, grupos focales, entre otras técnicas para presentar la propuesta de diseño y permitir a los potenciales usuarios de las líneas de crédito co-crear el producto, identificando además los procedimientos a diseñar para el acceso al producto financiero, así mismo se presenta la propuesta a los clientes internos, a las áreas de negocios, riesgos, legales, técnicas entre otras para conocer su opinión y aportes en el diseño del producto. Se debe considerar el factor de procedimiento dado a que el producto financiero a proponer puede tener características apetecidas por el público objetivo, sin embargo, si se inobserva los plazos y procesos internos para acceder al mismo, no surtirá mayor efecto, eso se evidencia dentro de la investigación de mercado como la apreciación sobre el plazo de aprobación y desembolsos de un crédito donde los clientes encuestados evidencia las deficiencias en este ámbito. El entregable de la etapa es in informe de condiciones de producto evaluadas.

Paso 5 Aprobación

Luego de acoger las recomendaciones que se hubieran emitido, sigue la presentación del producto a las autoridades institucionales, quienes evaluarán la propuesta de diseño de producto para autorizar su formalización y aprobación ante el

Directorio de la Institución. El entregable de esta etapa es el informe final de diseño de producto financiero, el cual incluye un análisis de las condiciones para conocer si son favorables para el público objetivo y que puedan ser sostenibles en el tiempo, siendo este último factor identificado tanto por los expertos entrevistados en la investigación, así como a los clientes que participaron de las encuestas.

3.- Elementos que conforman cada etapa del diseño de productos financieros

Las características de los productos financieros a diseñar, las cuales deben ser incluidas en cada etapa del procedimiento, plasmadas en los informes de diseño de productos financieros, analizando datos cuantitativos y cualitativos relevantes y deben contener al menos lo siguiente:



Figura 19. Condiciones y características del informe por etapa. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo del Producto

Todo producto financiero debe responder a un objetivo, se debe señalar claramente la pertinencia de su desarrollo a través de indicadores cuantificables, como por ejemplo número de empresas (naturales o jurídicas a atender), plazas de empleo generadas, empresas financiadas que exportan, entre otros.

Justificación

Debe explicar la importancia del producto a proponer, que necesidad busca cubrir.

Alineación con objetivo del PEI

Debe seleccionar a que objetivo del Plan Estratégico Institucional vigente se encuentra alienado.

Alineación con ODS (si corresponde)

Especialmente en aquellas propuestas en las que participan Organismos Multilaterales, se debe detallar si se alinea a uno o varios objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.

Actividades a Financiar

Debe especificar los sectores o actividades económicas que pretende direccionarse.

Beneficiario objetivo

Explica a quienes va dirigido el producto, que tipo de clientes clasificados por tipo de empresas, segmentación de cartera, y otros factores relevantes de acuerdo al tipo de propuesta (género, etnias, entre otros).

Monto de exposición

Debe delimitar un monto de exposición, revisar la disponibilidad de recursos institucionales o de Organismos Multilaterales para que la propuesta pueda ejecutarse.

Plazo

De acuerdo a los objetivos se debe establecer un horizonte de tiempo para que los beneficiarios de las líneas puedan acceder.

Actividades y rubros financiables

Delimita el uso de los fondos para los beneficiarios finales, busca determinar el tipo de inversiones permitidas clasificadas en activos fijos o capital de trabajo.

Condiciones financieras

Presenta condiciones preliminares en cuanto a plazo de las operaciones, la pertinencia en incorporar de periodos de gracia, tasas promedio, reembolso de operaciones en cartera, entre otros.

4.- Proceso de aprobación de la propuesta de Producto Financiero

Una vez obtenido el Informe Final de la Propuesta de Diseño de producto Financiero cumpliendo los parámetros detallados previamente, prosigue a la etapa de validación de la Alta Gerencia para que en caso de resultar favorable se proceda a la formalización de la propuesta. El Informe final debe ser presentado al Presidente del Directorio de la Institución, Gerente General, Subgerente General de Calidad y Desarrollo y Subgerente de Negocios para conocer su opinión sobre la propuesta, misma que podrá incorporar recomendaciones en cualquiera de sus secciones.

Si la propuesta es favorable con o sin observaciones, se procede a formalizar, siguiendo las siguientes políticas:

- a) El esquema de propuesta debe contemplar las características generales y adicionales del nuevo producto, así como los respaldos que los justifiquen el diseño, así como el procedimiento propuesto para su aplicación y automatización, de ser el caso.
- b) La propuesta de informe previo de un producto financiero incluye las siguientes características, que pueden variar dependiendo de la naturaleza del producto:
 - Características generales:
 - Beneficiario final.
 - Porcentaje de financiamiento.
 - Destino.
 - Plazo.
 - Rubros financiables.

- Período de gracia (en caso de aplicar)
 - Monto mínimo de financiamiento.
 - Monto máximo de financiamiento.
 - Monto de exposición del producto.
 - Garantías en coordinación con la Gerencia de Riesgos.
 - Tasas de interés provisionales en coordinación con las áreas competentes
 - Tabla de amortización.
 - Antigüedad de las inversiones y opciones de reembolso
- c) Previo a plantear la propuesta de diseño definitiva, se mantendrán reuniones de trabajo con las gerencias involucradas para socializar y dar a conocer la propuesta inicial del producto diseñado previo a su formalización al directorio, debiendo contar con un aval a través de informes con recomendación favorable de la propuesta, cuidando que esta no afecte a los riesgos operativos, financieros, legales, ambientales, sociales y/o reputacionales.
- d) Se debe solicitar formalmente los pronunciamientos de las áreas sobre las propuestas que permitirá realizar los ajustes al diseño, con el objeto de contar con un producto revisado y validado por las áreas relacionadas con la creación y operatividad de un nuevo producto financiero.
- e) Se podrá solicitar el criterio de las distintas áreas de la institución en base a sus competencias otorgadas en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos de la CFN B.P. sin perjuicio de que se requiere obligatoriamente los siguientes pronunciamientos:
- Gerencia Jurídica: Para evaluar que las características estén alineadas a las normativas además de la pertinencia y no contraposición con el marco legal

vigente, además de evaluar el esquema de garantías propuesto, de ser el caso, para analizar si cumple como garantías adecuadas.

- Gerencia de Riesgos: Para mitigar los riesgos que se pueden generar en la colocación de recursos financieros y posterior recuperación en los diferentes sectores económicos a los que se dirige el producto, además de evaluar el esquema de garantías propuesto, de ser el caso, para analizar si cumple como garantías suficientes y realizables.
 - Gerencia de Calidad: para la emisión del informe de conformidad de formato, redacción y ubicación del cambio normativo requerido, elaboración e implementación de procedimientos documentados para la aplicación del producto nuevo y dirigir la puesta en marcha de las modificaciones tecnológicas que se requieran para el mismo debidamente priorizadas por el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional.
 - Gerencia de Cumplimiento/ Unidad de Lavado de Activos: para la emisión del informe para la prevención en productos y servicios nuevos, dicho informe debe expresar la opinión sobre la suficiencia de las políticas, procesos y procedimientos que se establezca para la aplicación de estos productos y servicios, respecto de las acciones o medidas de identificación y control de los riesgos asociados con el lavado de activos, y del financiamiento de delitos como el terrorismo.
- f) Las áreas consultadas podrán realizar observaciones, las cuales deben ser analizadas por la Gerencia de Desarrollo de Productos y Servicios previo la revisión y aprobación de la Alta Gerencia.
- g) El informe final del diseño de un producto financiero debe ser realizado bajo los siguientes parámetros:

- Antecedentes.
- Justificación.
- Objetivo del producto.
- Análisis de la demanda.
- Condiciones del producto.
- Potenciales clientes/Mercado potencial.
- Metas del Producto: Personas Naturales o Jurídicas a atender, plazas de empleo a generar, entre otros según el producto a diseñar.
- Pronunciamento de las áreas consultadas
- Análisis de aprobaciones y colocaciones (metas y proyecciones).
- Análisis legal (alineamiento a las normativas).
- Análisis financiero (disponibilidad de fondos y fijación de tasas).
- Análisis de riesgos (los riesgos que podrían aparecer y propuestas de mitigación).
- Análisis del área de Cumplimiento.
- Procedimiento propuesto e implicaciones en sistemas informáticos de la entidad y/o mejoras a los procesos institucionales.

5.- Proceso operativo de implementación de productos financieros

El procedimiento para realizar la formalización de un producto financiero pretende detallar las actividades de forma secuencial permitiendo identificar a los actores y entregables de cada etapa para asegurar que la presentación de una propuesta de producto financiero se lleve a cabo de forma ordenada hacia las instancias de aprobación. Adicionalmente toma en consideración que la aprobación

va de la mano de una correcta socialización e implementación para que los funcionarios de la Institución conozcan y puedan ejecutar las distintas estrategias a plantear para la difusión y comercialización del producto.

Tabla 16

<i>Procedimiento Operativo</i>					
#	Actividad	Insumo/Entrada	Descripción	Responsable	Producto/Salida
1.	Disponer el inicio de la formalización del producto financiero	Requerimiento de la Gerencia de Desarrollo de Productos y Servicios	Disponer el inicio mediante correo electrónico al Subgerente de Diseño de Productos y Subgerente de Análisis de Producto y Servicios la preparación de los habilitantes para aprobación.	Gerente de Desarrollo Productos Servicios	Correo electrónico solicitando inicio de la formalización de la propuesta.
2.	Revisar si existieron observaciones de la Alta Gerencia	Observaciones de la Alta Gerencia	Revisar las observaciones emitidas para modificar el informe preliminar de la propuesta de producto financiero, previo a la	Gerente de Desarrollo Productos Servicios	Informe preliminar y revisado

Procedimiento Operativo

#	Actividad	Insumo/Entrada	Descripción	Responsable	Producto/Salida
			solicitud de informes		
3.	Solicitud de Informes a las áreas habilitantes	Informe preliminar revisado	Se prepara la solicitud de informes habilitantes a las áreas obligatorias y a las áreas adicionales en caso de requerirse	Subgerencia de Diseño Productos y Servicios	Solicitud de Informe de Conformidad de Propuesta
4.	Emisión de informes habilitantes	Solicitud de Informe de Conformidad de Propuesta	Las áreas consultadas emiten sus informes de conformidad a la propuesta, la cual puede incorporar recomendaciones y observaciones para ser acogidas opcional o de forma obligatoria según el caso.	Áreas consultadas	Informes habilitantes emitidos
5.	Preparación de Informe de Propuesta final	Informes habilitantes emitidos	Se recoge las opiniones de las áreas consultadas y se revisan las observaciones emitidas de	Subgerencia de Diseño Productos y Servicios	Informe Final de Propuesta

Procedimiento Operativo

#	Actividad	Insumo/Entrada	Descripción	Responsable	Producto/Salida
			ser el caso, se revisa la propuesta y se prepara informe definitivo.		
6.	Solicitud de Aprobación de Producto	Informe Final de Propuesta	Se elabora el memorando de recomendación y autorización de presentación de la propuesta al Gerente General	Gerente Desarrollo Productos Servicios	de Autorización del Gerente General de incorporación como punto a tratar en la agenda del Directorio de la CFN B.P.
7.	Presentación al Directorio de la CFN B.P.	Autorización del Gerente General de incorporación como punto a tratar en la agenda del Directorio de la CFN B.P.	Se presenta el Informe Final de la Propuesta a los miembros del Directorio de la CFN B.P.	Gerente Desarrollo Productos Servicios	de Regulación del Directorio aprobando el producto financiero
8.	Difusión de la aprobación del producto financiero	Regulación del Directorio aprobando el producto financiero	Se notifica a las áreas consultadas la aprobación de la propuesta y se prepara plan de difusión y campaña de publicidad del producto	Gerente Desarrollo Productos Servicios	de Plan de Difusión de

Procedimiento Operativo

#	Actividad	Insumo/Entrada	Descripción	Responsable	Producto/Salida
			en caso de requerirlo.		
9.	Comercialización del Producto Financiero	Plan de Difusión	Se Inicia la comercialización del producto, asegurando llegar al grupo objetivo determinado en los informes	Gerente de Desarrollo Productos Servicios Gerencia de Mercadeo y Comunicación	Producto de Comercializado
10.	Elaboración de informe de implementación	Producto Comercializado	Se debe elaborar un informe con las acciones realizadas, y dar inicio al procedimiento de monitoreo del producto financiero.	Gerente de Desarrollo Productos Servicios	Informe de Implementación elaborado.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Siguiendo el objetivo de la investigación planteado sobre analizar de los factores que determinan el éxito de los productos financieros de la CFN B.P. para obtener como resultado la elaboración de una propuesta de metodología para de diseño de productos financieros, la cual comprendió un planteamiento de objetivos específicos que permitieron analizar la situación problemática identificada, donde se logró abarcar los objetivos trazados.

A través de la revisión de referentes bibliográficos acerca de los factores que determinan el éxito de productos financieros con lo cual se logró construir el marco teórico conceptual de la investigación, de tal forma que se analizó elementos propios de la planificación estratégica que dieron a conocer la importancia de definir la razón de ser de las instituciones a través de su declaración de misión y visión y sus objetivos estratégicos. Se revisó teorías sobre desenvolvimiento económico que permitieron conocer perspectivas de innovación en los negocios, se revisó conceptos sobre competitividad empresarial y se conoció sobre las Mipymes quienes son el grupo objetivo al que desean apoyar las bancas de desarrollos de la región, abarcando además la inclusión financiera como parte del desarrollo de las naciones. Se estudió también buenas prácticas en bancas de desarrollo y literatura sobre el desarrollo de productos financieros que permitió identificar la importancia de establecer un procedimiento lógico y ordenado de cómo se puede iniciar con una idea y finalizar con un exitoso producto en el mercado.

Mediante el análisis de evidencias científicas acerca de los factores que determinan el éxito de productos financieros en las principales bancas de la región, se pudo conocer posturas sobre cuál es el rol de las bancas de desarrollo, siendo un elemento común en los casos analizados, que son instituciones que existen para complementar fallas de mercado, con una visión social apostando por aquellos sectores que generen mayor impacto económico sin descuidar su desempeño y sostenibilidad. Se analizaron también casos exitosos en bancas de desarrollo de la región de como encontraron soluciones para que las Mipymes puedan tener acceso a financiamiento a través de productos financieros. Este capítulo permitió conocer a la Corporación Financiera Nacional B.P. como banca pública y de desarrollo, su vocación estratégica hacia la atención a Pymes y los productos actuales con los que pretende responder a su mandato.

Por medio de una investigación de mercado a través de la recolección de datos, se buscó hallar las características y factores de éxito a incorporar en la creación de productos financieros para la CFN B.P. realizando una investigación exploratoria mediante entrevistas a expertos en materia bancaria nacional e internacional y una investigación descriptiva que persiguió el objetivo de conocer la percepción de los clientes de la CFN B.P. referente a su rol como banca de desarrollo, siendo este como principal punto la generación de empleo y divisas y además de apostar por los sectores estratégicos del país.

La investigación de mercado reveló las condiciones financieras que los clientes prefieren en los productos financieros que peticionan siendo la más valorada una tasa

de interés competitiva seguida por el plazo de los productos financieros a acceder, adicionalmente se permitió conocer inconformidades en cuanto a la oportunidad en que se obtienen los recursos de los productos financieros petitionados identificando falencias en el proceso como demoras en el tiempo de atención para el análisis, aprobación y desembolso de recursos, puesto que se puede contar con buenos productos financieros pero al tener procesos deficientes para su acceso se convierten en un despropósito para la Institución. Adicionalmente permitió identificar que la generación de empleo es una de las prioridades de la empresa privada, lo que permite tomar como parte del mandato y objetivo del banco la generación de una propuesta que valore e incorpore esta característica en sus productos y como un factor importante para que las bancas de desarrollo puedan cumplir su rol adecuadamente es necesario que se contemple la sostenibilidad de las propuestas.

Estos descubrimientos permitieron plantar una propuesta de cómo resolver la situación problemática, mediante la elaboración de una propuesta de metodología para la creación de productos financieros de la CFN B.P. la cual contribuirá a que el diseño de los mismos, que permitirá concretarse en el diseño de productos útiles y accesibles para el público objetivo, que atienda necesidades reales, de sectores priorizados de la economía y que sean propuestas sostenibles en el tiempo sin que por cumplir un rol social como banca de desarrollo se comprometa su capacidad operativa y financiera en el tiempo.

Recomendaciones

En base a los hallazgos se establecen como recomendaciones las siguientes:

Presentar la Propuesta de Metodología para el Diseño de Productos Financieros de la Corporación Financiera Nacional B.P. para que se analice su pertinencia y aplicación y que de ser factible esta se presente y se proponga ante el Directorio de la Institución la incorporación de la misma en la normativa institucional. Si la institución opta por acogerla y aplicarla, se sugiere además que se implementen metodologías de evaluación de resultados y de impacto de los productos financieros a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, y que se ejecuten y evalúen periódicamente para conocer su desempeño y realizar los ajustes y adecuaciones que sean necesarios.

Recomendar a la Corporación Financiera Nacional B.P. a través de la Gerencia de Desarrollo de Productos y Servicios realizar una revisión al portafolio de productos de la Institución y plantear propuestas de mejora utilizando los factores de éxito identificados en la presente investigación. Además, se sugiere que se establezcan métricas cualitativas y cuantitativas a los productos vigentes y su desempeño para conocer su aporte en objetivos de desarrollo.

Realizar investigaciones referentes a los procesos de aplicación a los productos financieros de la CFN B.P. para que se pueda conocer como la tramitología vigente puede ser mejorada, utilizando técnicas de investigación de mercado para identificar nudos críticos y puntos de mejora que aseguren el acceso y oportunidad a los

productos financieros, de tal forma de que no solo se cuenten con condiciones financieras adecuadas, sino que se mantengan procedimientos simples y ágiles.

Referencias bibliográficas

- Alam, I. (2003). *Innovation Strategic, Process and Perfomance in the Commercial Banking Industry. Journal of Marketing Management*. Obtenido de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.2003.9728247>
- Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile, Santiago, Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Ecuador.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Registro Oficial No. 351. *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito, Ecuador.
- Asamblea Nacional. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero. Libro I*. Quito, Ecuador: Registro Oficial.
- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo. (2017). *Rol y desafíos futuros de las Instituciones Financieras de Desarrollo*. San Isidro, Perú.
- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo. (2017). *Banca de Desarrollo y financiamiento en una era de cambios tecnológicos*. Lima: ALIDE.

Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo. (2019). Documento Técnico. *Panorama de la Banca de Desarrollo: líneas de acción y desafíos futuros*. Lima, Perú: Secretaría General de ALIDE.

Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo. (2019). *Premios ALIDE 2019*. San Isidro, Perú. Obtenido de sitio web de ALIDE: <https://www.alide.org.pe/premios-alide/#1522248279220-eec3c82e-034a>

Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo. (2020). Premios ALIDE 2020: Lanza convocatoria latinoamericana para presentar buenas prácticas. Obtenido de sitio web de ALIDE: <http://www.alide.org.pe/premios-alide-2020-lanzan-convocatoria-latinoamericana-para-presentar-proyectos/>

Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo. (2020). *Premios ALIDE 2020 Bases del Concurso*. Obtenido de sitio web de ALIDE: <http://www.alide.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/PREMIOS-ALIDE-2020-2.pdf>

Ballart, X. (1992). Evaluación de Políticas: Marco Conceptual y organización Institucional. *Revista de Estudios Políticos: Nueva Época*, 199-200.

Banco Mundial. (2018). *Inclusión Financiera: Panorama General*. Obtenido de sitio web del Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialinclusion/overview>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Universidad de La Sabana, Colombia, Colombia: Pearson Prentice Hall.

Bernasconi, E. (2015). Tesis Doctoral. Innovación y Competitividad Empresarial. Tarragona, España.

Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.

Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Collins, J., y Porras, J. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Nueva York: Hasper & Row.

Comisión de la Comunidad Andina. (2008). Decisión 702. *Sistema Andino de Estadística de la PYME*. Lima, Perú: Gaceta Oficial.

Comisión de la Comunidad Andina. (2011). Decisión 748. *Creación del Comité Andino de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMIPYME)* . Lima, Perú: Gaceta Oficial.

Comisión de la Comunidad Andina. (2011). Decisión 749. *Creación e Implementación del Observatorio Andino de la MIPYME (OBAPYME)* . Lima, Perú: Gaceta Oficial.

Cooper, R., y Edgett, S. (1996). *Critical Success Factors for New Financial Services. Marketing Management.*

Corporación Financiera Nacional B.P. (2018). Plan Estratégico Institucional 2018 - 2021. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Corporación Financiera Nacional B.P. (2019). Memoria CFN 2018. *Memoria Corporación Financiera Nacional.* Guayaquil: CFN B.P.

Corporación Financiera Nacional B.P. (2019). Memoria CFN 2019. *Memoria Corporación Financiera Nacional.* Guayaquil, Ecuador: CFN B.P.

Corporación Financiera Nacional B.P. (2019). Política de Operaciones Activas y Contingentes. *Manual de Productos Financieros.* Directorio CFN B.P.

Corporación Financiera Nacional B.P. (2020). *Fondo Nacional de Garantías.* Obtenido de sitio web de la CFN B.P.: <https://www.cfn.fin.ec/fondo-nacional-de-garantia/>

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* Florence, Carolina del Sur: Pearson.

EAE Business School. (2020). Competitividad empresarial: qué es, 4 claves y ejemplos. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/cuatro-decisiones-para-mejorar-la-competitividad-empresarial/>

- Flores, I., Grau, T., y Paredes, M. (2005). *Desarrollo de nuevos productos en la banca chilena: estrategia, proceso y desempeño. Estudio comparativo con la industria bancaria estadounidense*. Santiago de Chile, Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- G20. (2016). *G20 High Level Principles for Digital Financial Inclusion. Global Partnership for Financial Inclusion*.
- García, G. (2016). *Investigación comercial 4ª ed*. Madrid: ESIC.
- Gil, J. (1995). Creación de un Producto Financiero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de las Empresas*.
- Grönroos, C. (2008). Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates? *European Business Review*, 298–314.
- Impulsa. (2014). Gerencia: Los ciclos de vida de una empresa. Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/los-ciclos-de-vida-de-una-empresa/#:~:text=No%20obstante%2C%20cada%20empresa%20es,%2C%20declive%2C%20liquidaci%C3%B3n%20o%20renacimiento.&text=La%20tercera%20etapa%20y%20una,empresarios%20es%20la%20de%20madurez>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2018). *Encuesta Estructural Empresarial 2017*. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/781v>

- Jácome, H., y King, K. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito, Ecuador: FLACSO.
- Jayawarna, D., y Pearson, A. (2001). The Role of ISO 9001 in managing the quality of R&D activities. *The TQM Magazine*, 13.
- Jevons, C., y Gabbott, M. (2000). Trust, Brand Equity and Brand Reality in Internet Business Relationships: An Interdisciplinary Approach *Journal of Marketing Management*. *Journal of Marketing Management*, 629.
- Jordi, C., Laia, F., y Climent, F. (2014). *Investigación cualitativa longitudinal*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Kulfas, M. (2018). *Financiamiento para el desarrollo. Banca de Desarrollo e inclusión financiera de las pequeñas y medianas empresas. Un estudio a partir de los casos de la Argentina, Colombia, Costa Rica y el Perú*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Lahoz, M. (2017). Tesis Doctoral. *Co-creation of brand value. The new source for competitive*. Barcelona, España: Universitat Ramon Llull.
- Merz, M., He, Y., y Vargo, S. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 328-344.
- Montoya, O. (2004). Shumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico. *Scientia et Technica*, 209-210.

Morales, L., y Yáñez, A. (2006). *La Bancarización en Chile: Concepto y Medición*. Santiago de Chile: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Naciones Unidas. (2019). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Sitio web de las Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Oliver-Mora, M. (2017). Tesis Doctoral . Diseño de Servicios Públicos desde abajo hacia arriba. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Presidencia de la República. (2011). Decreto Ejecutivo 757. *Reglamento a la Estructura de Desarrollo Productivo de Inversión*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Presidente Constitucional de la República. (2015). Decreto Ejecutivo 868. *La Reorganización de la Corporación Financiera Nacional B.P.* Quito, Pichincha, Ecuador.

Public Management Committee. (1998). *Information Technology as an instrument of public management reform: A study of five OECD Countries*. París, Francia: OECD.

Puente, H. (2011). *La Influencia de los Sistemas Estratégicos de medición de desempeño sobre las decisiones empresariales*. Barcelona, España.

Rindova , V., y Fombrun, C. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firmconstituent interactions. *Strategic Management Journal*, 691-710.

Rivera, J. (2016). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson.

Rodríguez, C. (2018). *Reflexiones sobre el rol del banco público. ¿se puede ser un banco rentable y eficiente y cumplir un rol social?* Lima, Perú: Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras, Secretaría General.

Ron, R, y Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 15.

Samson, D., y Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 393-409.

Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report*. Cologny: World Economic Forum.

Secretaría General de la Comunidad Andina. (2012). Mipymes. Obtenido de Sitio web de la Comunidad Andina: <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=313&tipo=TE&title=mipymes>

Secretario General Naciones Unidas. (2015). *Memoria del Secretario General Sobre la labor de la Organización*. Nueva York: Naciones Unidas.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 - Toda una Vida*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Shumpeter, J. (1957). *Teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

Stage Gate International. (2000). *Overview of the Stage-Gate Innovation Performance Framework*. Obtenido de Stage Gate International: <https://www.stage-gate.com/discovery-to-launch-process/>

Uña, G. (2011). Desafíos para el presupuesto en América Latina: El presupuesto basado en resultados y los sistemas administración financiera. *XXIII Seminario Regional Política Fiscal CEPAL*. Santiago de Chile : CEPAL.

World Bank Group. (2017). *What businesses experience. Enterprise surveys Ecuador Country profile*. Washington, D.C., Estados Unidos: World Bank Group.

World Bank Group. (2020). *Ecuador - Promoting Access to Finance for Productive Purposes for Micro, Small, and Medium Enterprises Project*. Washington, D.C., Estados Unidos: World Bank Group.

Apéndices

Apéndice 1: Tabla de Productos financieros vigentes según número de operaciones

#	PRODUCTO FINANCIERO	2016-2019	
		# Operaciones	Participación
1	CREDITO DIRECTO - AF	936	27%
2	CREDITO DIRECTO LOCAL	686	20%
3	SEGUNDO PISO	577	17%
4	FINANCIAMIENTO Y REFINANCIAMIENTO CFN APOYO TOTAL	242	7%
5	RENOVA	177	5%
6	PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO BURSÁTIL	170	5%
7	APOYO PROD Y FINAN ACTIVO FIJO - ACTIVO FIJO COMBINADO CAPITAL TRABAJO	127	4%
8	CFN CONSTRUYE	100	3%
9	FACTORING ELECTRÓNICO	100	3%
17	OTROS	59	2%
10	FINANCIAMIENTO FORESTAL	53	2%
11	CRÉDITO DIRECTO PARA EL DESARROLLO	52	2%
12	CFN CONSTRUYE YA	46	1%
13	PYME XPRÉSS	31	1%
14	PYME PROSPERA	27	1%
15	PROGRESAR - CAMBIO MATRIZ PRODUCTIVA	25	1%
16	FACTORING INTERNACIONAL	24	1%
TOTAL		3.432	100%

Figura 20. Productos financieros vigentes al 31 de diciembre de 2019 por cantidad de operaciones. Fuente: CFN B.P. (2019). *Manual de productos financieros*. Guayaquil, Ecuador: CFN B.P. Elaboración propia.

Apéndice 2: Preguntas de Entrevista a expertos seleccionados en la muestra

UCSG

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Investigación

Tema

Análisis de los factores que intervienen en la creación de los productos financieros de las bancas de desarrollo. Metodología de Creación de Productos Financieros para CFN B.P.

Objetivo General

Analizar los factores que determinan el éxito en la creación de productos financieros de las bancas de desarrollo mediante revisión bibliográfica, entrevistas a expertos en banca de desarrollo y encuestas a clientes de CFN B.P.

Preguntas de Entrevistas a expertos en bancas de desarrollo nacional e internacional

1. ¿Cuál considera usted que es el rol de la banca de desarrollo en la actualidad?
2. ¿Qué objetivos de la banca de desarrollo no dependen de los gobiernos de turno?
3. ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia para los bancos de desarrollo?
4. ¿Cuáles son los sectores de la economía que las bancas de desarrollo deben considerar prioritarios?
5. ¿Cómo podrían las empresas privadas alinearse al rol de una banca de desarrollo, es decir pensando en una coparticipación con el cliente? ¿Cuáles

serían las sinergias en sus roles para poder co-crear productos financieros exitosos?

6. ¿Cuáles son los desafíos de la empresa privada en el Ecuador?
7. ¿Cuáles son los indicadores financieros más importantes de la empresa privada en América Latina?
8. Desde su experiencia, ¿cuáles son las características más relevantes en el empresario al solicitar un crédito?
9. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los productos financieros más importantes en las bancas de desarrollo?
10. ¿Cuáles considera usted que los elementos más importantes a considerar para la creación de productos financieros y por qué?

Percepción de CFN B.P. como banca de desarrollo

Encuesta sobre percepción de CFN como banca de desarrollo, los desafíos que ven como empresas privadas y las características más relevantes de los productos financieros

***Obligatorio**

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

A que sector pertenece su empresa/negocio

Tu respuesta

Que tipo de empresa es?

- Persona Natural
- Persona Jurídica
- Otro:

1. La información inicial que recibió sobre el portafolio de productos de crédito CFN fue: *

- Satisfactoria
- Limitada a un solo producto
- Poco clara

2. Las OBSERVACIONES que recibió sobre su solicitud durante el proceso de análisis su le parecieron: *

- Constructivas
- Confusas

3. ¿El monto aprobado en su financiamiento estuvo acorde a sus expectativas? *

- Si
- No

4. Si contestó no en la pregunta anterior, indique el monto acorde a su expectativa.

Tu respuesta

5. Indique las condiciones de su crédito aprobado que SI cumplieron su expectativa *

- Tasa de Interés
- Periodo de Gracia
- Plazo
- Garantía

6. Las CONDICIONES OBLIGATORIAS de la Resolución de Aprobación emitidas por el Comité, necesarias para el desembolso de su crédito, le parecieron: *

- Aceptables
- Poco aceptables

7. El DESEMBOLSO de su crédito aprobado, lo obtuvo en el plazo ofrecido inicialmente? *

- Si
- No

8. El tiempo de aprobación de préstamos en la CFN le parece *

- Aceptable
- Deficiente

9. Como empresario, qué decisión hubiera tomado de NO haber obtenido su préstamo en CFN? *

- Acudir inmediatamente a otra institución pública o privada
- Suspender mi proyecto indefinidamente
- Aplicar ajustes a mis finanzas

10. La comunicación con el Oficial de Crédito asignado para administrar su cuenta, hasta ahora ha sido *

- Óptima
- Regular
- Deficiente

11. Seleccione usted las características que usted considera más importantes de la banca de desarrollo (máximo 2) *

- Generar empleo y divisas
- Apoyar a la competitividad
- Complementar a la banca privada
- Apostar por sectores estratégicos

12. ¿Con que definición se siente usted más identificado?

- a. la banca de desarrollo debe pertenecer a una estrategia independiente al gobierno de turno
- b. la banca de desarrollo debe pertenecer a una estrategia dependiente al gobierno de turno.

13. Selecciones los que usted considera los principales objetivos de la empresa privada (seleccionar máximo 4): *

- Maximizar utilidades
- Generar empleos
- Atender necesidades
- Solucionar problemas
- Sostenerse en el tiempo
- Otro:

14. Seleccione desde su punto de vista los sectores prioritarios de la economía (máximo 4) *

- Turismo
- Servicios
- Agricultura / Acuicultura
- Agroindustria
- Alimentos
- Construcción
- Comercio
- Manufactura
- Otro:

15. ¿Cuáles son las características que debe de tener los emprendimientos o negocios del futuro? (máximo 4): *

- Sostenibilidad
- Formalización
- Visión
- Internacionalización
- Innovación
- Otro:

Figura 21. Preguntas de Encuesta a Clientes de CFN B.P. Elaboración propia.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Moncayo Espinosa María Isabel, con C.C: # 0919133488 autor(a) del trabajo de titulación: *Análisis de los factores que intervienen en la creación de los productos financieros de las bancas de desarrollo. Metodología de Creación de Productos Financieros para CFN B.P.* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 5 de mayo de 2021

f. _____

Nombre: Moncayo Espinosa María Isabel

C.C: 0919133488

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de los factores que intervienen en la creación de los productos financieros de las bancas de desarrollo.		
Metodología de Creación de Productos Financieros para CFN B.P.			
AUTOR(ES)	Moncayo Espinosa, María Isabel		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	los Virgilio Pesantes Burgos, MBA		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	idad Católica de Santiago de Guayaquil		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	de Posgrado		
MAESTRIA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	5 de mayo 2021	No. DE PÁGINAS:	132
ÁREAS TEMÁTICAS:	Medición de la calidad del servicio y/o producto		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Banca, productos financieros, acceso, inclusión, sostenibilidad.		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de identificar los factores que determinan el éxito en el de diseño de productos financieros de la Corporación Financiera Nacional B.P. analizando literatura sobre innovación, competitividad, inclusión y acceso al financiamiento acompañado de la revisión de experiencias de bancas de desarrollo de la región, donde se encontraron buenas prácticas que son dignas de replicar, y que han sido abarcadas a lo largo de la investigación para adaptar un proceso lógico y simple para el diseño del productos a través de la elaboración de una propuesta de metodología de diseño que pueda ser implementada en la CFN B.P. A través de una investigación de campo compuesta por entrevistas a profesionales con una gran experiencia en el campo de bancas de desarrollo a nivel mundial y a clientes de la CFN B.P. por medio de una encuesta para conocer sus perspectivas sobre el rol de la banca de desarrollo, los puntos de convergencia entre la banca y la empresa privada en el Ecuador para la creación de productos financieros y que estos puedan ser exitosos; se logró precisar en los principales factores de éxito y las características adecuadas para el diseño de productos financieros encaminados hacia generar inclusión financiera, acceso al financiamiento y que permitan la sostenibilidad del banco, dando a lugar una propuesta de Metodología para el Diseño de Productos Financieros para la CFN B.P.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0987326653	E-mail: marissamoncayo@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	