

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección Empresas

**Diseño de una estrategia comercial a nivel nacional para el Banco del Pichincha en la
venta de servicios financieros para microempresa**

Juan Carlos Freire

2003

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Juan Carlos Freire

30 de Septiembre del 2003

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección Empresas

**Diseño de una estrategia comercial a nivel nacional para el Banco del Pichincha en la
venta de servicios financieros para microempresa**

Juan Carlos Freire

Tutor: Eco. Wilson Araque

Quito

El presente trabajo tiene como propósito la formulación de una estrategia comercial para el Banco del Pichincha en la venta de productos financieros para el sector microempresarial ecuatoriano. La formulación de esta estrategia, parte de un análisis de las características del sector y sus perspectivas de crecimiento y gravitación sobre la economía del país; posteriormente realiza un diagnóstico administrativo y comercial de CREDIFE, estos elementos sumados al análisis del sector microempresarial ecuatoriano mediante las fuerzas competitivas de Porter y complementados con la elaboración de diversas metodologías de investigación de mercado propician la determinación de la estrategia comercial cuyo eje central parte de la formulación de una estrategia genérica que guía la acción de mercadeo y ventas de la Institución. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

DEDICATORIA:

A Juan Andrés, Nathaly y Daniela, artífices de la “maestría de la vida” y gestores de la obtención de este peldaño en mi vida profesional.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	9
CAPITULO 1: El sector microempresarial ecuatoriano	14
1.1 Características del sector microempresarial ecuatoriano	14
1.1.1. Microempresa: Definición	14
1.1.2. Dimensionamiento de la microempresa	16
1.1.3. La situación del sector	19
1.2. Importancia de la microempresa en la economía nacional	22
CAPITULO 2: El Banco del Pichincha como comercializador de servicios financiero para la microempresa.	26
2.1. Incursión del Banco del Pichincha en el microcrédito	26
2.2. Estructura organizacional de CREDIFE	31
a) Estructura administrativa	
b) Estructura comercial	32
2.3 Descripción de los productos	33
2.4. Cobertura geográfica de mercado	35
2.5. Resultados obtenidos	36
2.6 . Proceso de otorgamiento del crédito	42
CAPITULO 3: Análisis del sector de los servicios financieros para microempresarios	46
3.1. Análisis de la Oferta	46
3.1.1. Participación de mercado	48
3.2.Características de la demanda	50

3.3.El sector microempresarial ecuatoriano. Análisis estructural del sector. Porter.	52
3.3.1. Amenaza de competidores potenciales	53
3.3.2. Rivalidad de competidores existentes	56
3.3.3. Presiones de productos sustitutos	58
3.3.4. Poder de negociación de los compradores	59
3.3.5. Poder de negociación de los proveedores	61
CAPITULO 4: Análisis de la situación de las actividades que forman parte de la Cadena de Valor de CREDIFE	63
CAPITULO 5: Investigación de mercado para el sector microempresarial ecuatoriano, aplicado a CREDIFE	69
5.1.Investigaciones cualitativas: focus group y entrevistas en profundidad	69
5.2. Investigación cuantitativa	80
CAPITULO 6: Diseño de la estrategia comercial	85
6.1. Objetivos comerciales	85
6.2. Producto	86
6.3. Precio	86
6.4 Plaza	86
6.5 Promoción	88
6.5.1. Promoción de ventas: Organización de la fuerza comercial	89
6.5.1.1. Selección y capacitación del personal del área comercial	90
6.5.1.2. Cálculos de comisiones y estímulos económicos	92
6.5.1.3 Control y evaluación de la fuerza comercial	94
6.5.1.4. Estrategia de venta de los productos de CREDIFE	95

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

LISTADO DE ANEXOS

- Anexo 1: Guía temática para focus group y entrevistas de profundidad
- Anexo 2: Encuesta de investigación cuantitativa
- Anexo 3: Estimativo de personal de CREDIFE para el 2005
- Anexo 4: Plan de Carrera para personal comercial de CREDIFE
- Anexo 5: Reglamento de comisiones para la fuerza comercial de CREDIFE
- Anexo 6: Modelo de Ranking de ejecutivos
- Anexo 7: Modelo de Ranking de agencias
- Anexo 8: Formatos de control de la fuerza comercial de CREDIFE
- Anexo 9: Campaña publicitaria de CREDIFE

INTRODUCCIÓN.

El Banco del Pichincha, es una entidad financiera con sólida presencia en el mercado nacional desde hace 97 años, hoy por hoy se constituye en el primer grupo financiero del país, por su importante presencia patrimonial y de activos. Sus segmentos de mercado son muy diversos, atendiendo sectores tan variados como banca corporativa, comercio exterior, banca personal, entre otras. Sin embargo solamente desde abril de 1999, el Grupo Financiero Banco del Pichincha decide incursionar en el segmento microempresarial como una alternativa de negocio que apoye el crecimiento del sector.

El presente trabajo compila la generación de una estrategia comercial a nivel del país planificada por el Banco del Pichincha a fin de atender al sector microempresarial. Esta iniciativa generada a través de diversas asesorías proporcionadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ACCION INTERNACIONAL dio inicio al nacimiento de una filial especializada en el tema, denominada CREDIFE.

CREDIFE de este modo se constituye en el medio que tiene el BANCO DEL PICHINCHA para acceder de manera adecuada a un segmento que reúne características disímiles de los segmentos en los que tradicionalmente ha trabajado el Banco.

El estudio realiza en primera instancia un análisis del sector microempresarial en nuestro país, sus características principales y necesidades insatisfechas en el mercado, así como sus expectativas de crecimiento e importancia en el orbe económico del Ecuador.

El capítulo 2, matiza los orígenes del interés del Banco del Pichincha en incursionar en este segmento de mercado, el nacimiento de CREDIFE su inicio y planes de expansión así como su misión y visión corporativas, para concluir con un análisis administrativo-financiero de la Entidad y sus planes de crecimiento en el mercado.

El tercer capítulo, abarca un diagnóstico del mercado microempresarial, el análisis de la oferta y demanda crediticia en el país, especialmente en las ciudades en las cuales CREDIFE tiene presencia y un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter como aporte al análisis del sector de microfinanzas en el Ecuador .

El cuarto capítulo abarca el análisis de resultados de investigaciones cualitativas realizadas por medio de entrevistas de profundidad, focus groups, así como investigaciones cuantitativas realizadas a través de encuestas, a fin de consolidar las bases para la formulación de la estrategia comercial para CREDIFE.

El capítulo cinco, se establece la estrategia competitiva genérica y abarca directamente el diseño de la estrategia comercial propiamente dicha, matizando los objetivos comerciales y de mercadeo de CREDIFE, las estrategias de crecimiento comercial, la organización de la fuerza de ventas, los mecanismos promocionales – publicitarios a emplearse y las estrategias de venta.

Finalmente se expondrán las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

El presente trabajo investigativo, busca ser un aporte al fortalecimiento de CREDIFE como parte del Grupo Financiero Banco del Pichincha, además de ser un referente a nivel nacional e inclusive internacional, de un manejo comercial de microfinanzas, debido a que existen pocos modelos a nivel latinoamericano de bancos con el nivel patrimonial del Banco del Pichincha que incluyan en sus líneas de productos, servicios financieros para la microempresa.

Al ser los objetivos comerciales altamente ambiciosos, matizados en alcanzar al año 2005, el liderazgo nacional en el sector de microfinanzas, el diseño de una estrategia comercial que posibilite la consecución de este objetivo, será un referente de importancia para los estudiosos de las microfinanzas a nivel internacional, puesto que CREDIFE se constituiría en un modelo a seguir y aplicar en otros medios.

Así mismo este trabajo busca emplear para su desarrollo estudios referenciales sobre la microempresa en el Ecuador, sin embargo los lineamientos generales de la misma se sustentarán en investigaciones particulares aplicadas a la realidad administrativa y económica de CREDIFE.

Los conceptos centrales de la investigación girarán en torno del conocimiento y entendimiento del sector microempresarial ecuatoriano, el conocimiento de sus particularidades específicas, la provisión de recursos económicos y crediticios y la manera

más idónea de satisfacer sus necesidades financieras, a través de una estrategia comercial que supere sus expectativas y facilite a CREDIFE la consecución de un nivel de rentabilidad idóneo para mantener un crecimiento sostenido y consolidación del programa.

RESUMEN DEL PLAN DE TESIS

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una estrategia comercial a nivel nacional para el Banco del Pichincha en la comercialización de servicios financieros para microempresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Conocer las características y alcances en términos financieros y sociales que representa el sector microempresarial en la economía nacional
2. Conocer los antecedentes que impulsaron al Banco del Pichincha a incursionar en el sector microempresarial y su impacto a nivel nacional.
3. Determinar un diagnóstico administrativo y financiero de CREDIFE, ante sus perspectivas de crecimiento.
4. Realizar un análisis del sector microempresarial, sus perspectivas de crecimiento, sus potencialidades y debilidades.

5. Investigar los requerimientos del sector microempresarial en lo referente a sus necesidades crediticias.

6. Proponer el diseño de una estrategia comercial que se ajuste a las necesidades del sector microempresarial y a los objetivos corporativos de CREDIFE.

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación será tanto cuantitativa como cualitativa, puesto que los mecanismos de prospección de mercado buscan retroalimentarse de estos dos tipos de investigación.

Adicionalmente se empleará la investigación exploratoria y descriptiva. Exploratoria puesto que intentará descifrar mediante investigaciones de mercado los comportamientos de los microempresarios respecto de sus necesidades crediticias y descriptiva puesto que se entenderán estos comportamientos en base del accionar diario del microempresario en la atención de su negocio y su vida empresarial y familiar.

Respecto a las técnicas de muestreo previstas se planifica establecer el muestreo probabilístico-aleatorio simple.

CAPITULO 1: EL SECTOR MICROEMPRESARIAL ECUATORIANO.

1.1 CARACTERISTICAS DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL ECUATORIANO.

Ecuador tiene una larga tradición en la cuantificación del sector microempresarial. Sin embargo los estudios no dejan de ser limitados, debido a que no existe una cuantificación censal del mismo y un dimensionamiento más preciso del aporte económico del sector a la producción nacional. La confusión parte incluso del mismo concepto, no existe una unificación de criterios referente a lo que es la microempresa y el microempresario, sin embargo procuraré realizar aproximaciones que permitan tener definiciones más claras para en función de este análisis sustentar la estrategia comercial, objeto de este estudio.

1.1.1 MICROMPRESA: DEFINICIÓN

No existe una unificación de criterios en el instante de definir a una microempresa, las definiciones son variadas pero muchas de ellas como se verá posteriormente tienen características comunes.

Las microempresas adoptan formas múltiples. Incluyen vendedores ambulantes, talleres de reparación de bicicletas, talleres de metalmecánica, panaderías, sastrerías y muchos tipos más, algunas de sus características comunes son:

- ✓ Están dirigidas por sus propietarios y tienen 10 empleados o menos
- ✓ No separan las finanzas del hogar con las del negocio
- ✓ Un alto porcentaje de propietarios son mujeres entre un 50 y 60%
- ✓ Dependen en gran medida de la mano de obra familiar
- ✓ Tiene un limitado acceso al sector financiero formal
- ✓ Poseen un escaso adiestramiento técnico y gerencial
- ✓ Mantienen una economía informal en movimiento
- ✓ Son generadoras de empleo
- ✓ Las ganancias son re-invertidas en el propio negocio
- ✓ Coadyuvan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas involucradas.

Los microempresarios son fabricantes, proveedores de servicios y minoristas que constituyen una parte integral de la economía como demandantes y ofertantes. No solamente generan empleo, se considera que en nuestro país más de la mitad de la población urbana se encuentra en este sector, se constituyeron en el 59% del empleo urbano en año 1988¹; si no que además contribuyen al crecimiento económico del país, a pesar de su origen humilde, el sector de la microempresa efectúa una importante y dinámica contribución a la economía del país.

En consecuencia, lo que anteriormente se conocía como el sector informal no se encuentra más en la periferia de la sociedad. Ya no es el lugar de espera a través del cual se desplaza la fuerza de trabajo en su camino hacia las grandes empresas del sector formal. La microempresa representa en la actualidad una parte importante de la fuerza

¹ CEPESIU, La microempresa en los años 90, 2001.

laboral del nuestro país. La mayoría de microempresarios tienen una educación formal elemental y su acceso a los mercados financieros es limitado. A pesar del considerable número de empleos que genera, la calidad de los mismos es muy variada. Muchos de los trabajos, particularmente los que emplean mujeres, no son remunerados. Existe una gran variedad de microempresas. Mientras que algunas pueden describirse como actividades de subsistencia, otras utilizan métodos de producción relativamente sofisticados, registran un rápido crecimiento y están directamente relacionadas con grandes empresas del sector formal de la economía.

1.1.2 DIMENSIONAMIENTO DE LA MICROEMPRESA

Según CEPESIU se establecen 3 niveles de microempresas: las microempresas de subsistencia, cuyo capital de inversión (total de activos) no supere los 800 USD, las microempresas de acumulación simple, cuyo capital va de 801 a 2000 USD y las microempresas de acumulación ampliada cuyo capital va desde los 2001 hasta los 7000 USD², sin embargo esta clasificación es referencial ya que otras entidades consideran rangos distintos, como se expondrá posteriormente, sin embargo considero que esta segmentación es muy ajustada a nuestra realidad.

² CEPESIU, La microempresa en los años 90, 2001

Como se observa en el gráfico que prosigue este, la microempresa representa la base de



la estructura empresarial, así mismo se puede evidenciar que la microempresa de subsistencia es la más numerosa.

Entidades competidoras de CREDIFE como Banco Solidario definen a la microempresa como la suma de algunas variables comunes en los diferentes tipos de microempresa que se exponen a continuación:

Variables Microempresa	Capital de Trabajo	Número de Empleados	Fuentes de Financiamiento	Destino de Ingresos	Activo Fijo	Rotación Capital de Trabajo
Subsistencia	300 – 800 Usd	1	Chulco	Consumo Familiar	NO	1-8 días
Acum. Simple	801 – 5000 Usd	1- 5	Chulco + Proveedores	Cons.Famil. + Pequeña Inversión	No / Herramientas	15 – 30 días
Acum. Ampliada	5001 –10000 Usd.	Hasta 10	Prov. + IMF	Cons.Famil.+ Inversión + Ahorro	A.F. menores deteriorados	Mensual Bimensual Trimestral

La Sociedad Financiera Ecuatorial define a la microempresa como una unidad de negocio de hasta 6 empleados, con un nivel de Activos de hasta 20.000 y un nivel de ventas de hasta 8.000 USD mensuales.

En términos generales podrían manifestarse que las **microempresas de subsistencia**: no tienen ubicación estable, sus niveles de inventarios son bajos o inexistentes, no poseen capacidad de ahorro, no poseen registros contables, existe una sola unidad económica entre el negocio y la familia.

Las microempresas de acumulación simple: mantienen ubicación fija, poseen bajos inventarios, pocas maquinarias y equipos, tienen cierta especialización de mano de obra, financian sus operaciones con vecinos, chulqueros y proveedores preferentemente, igualmente mantienen una sola caja entre el negocio y las necesidades familiares.

Las microempresas de acumulación ampliada: mantienen stocks permanentes, tienen relaciones activas y pasivas con proveedores y clientes, presentan registros numéricos de la operación del negocio, no necesariamente contabilidad tradicional, presentan una estructura administrativa definida, existe separación entre la caja del negocio y la de la familia.

Para efecto de este trabajo, se considerará la definición de microempresa de CREDIFE, cuyo texto señala:

“Las microempresas son unidades económicas con características familiares dedicadas a actividades de producción, comercio o servicios, con un nivel de ventas de

hasta \$ 70.000 anuales, que no tienen más de 10 trabajadores, y con un total de activos no mayor a \$ 20.000 excluyendo los inmuebles”³

La orientación estratégica de CREDIFE que se expondrá posteriormente establece que se atiende al segmento de microempresa de acumulación simple y acumulación ampliada.

1.3. LA SITUACIÓN DEL SECTOR

Se considera que desde hace 15 años se habla de microfinanzas en el Ecuador, sin embargo desde hace pocos años el tema ha empezado a tener trascendencia. Por este interés tardío de muchos sectores sociales y económicos del país no se han podido evidenciar muchos resultados, las principales razones de análisis son las siguientes:

1. Instituciones microfinancieras débiles y no especializadas

Este periodo ha sido dominado por ONGs, las cuales han manejado diversos programas a parte del crédito, muchas han implementado servicios de salud, educación entre otros. Su falta de especialización y la inhabilidad de separar sus operaciones no les permitieron medir su efectividad o sus resultados financieros.

³ CREDIFE, Reglamento de crédito, 2002.

2. Dependencia sobre donantes y enfoque paternalista del Gobierno

Los donantes distribuyeron sus recursos en forma muy dispersa, apoyando a docenas de pequeñas entidades, los recursos fueron mayormente utilizados para crédito y gastos operacionales para instituciones altamente subvencionadas, hubo poco énfasis en el fortalecimiento institucional. El Gobierno del Ecuador siguió dirigiendo recursos financieros a los sectores marginados disfrazados como instituciones financieras de primer piso, pero sus programas no fueron sostenibles.

3. Inestabilidad financiera

La grave crisis financiera presentada en los últimos años afectó seriamente a las entidades microfinancieras, el resultado de más de 15 años de trabajo y millones de dólares fue el de alcanzar 60.000 clientes hasta finales del 2000 en un mercado estimado de más de un millón de microempresarios (6%)⁴, resultados por demás modestos y contrastados con el fuerte surgimiento de entidades más fuertes que han revitalizado el mercado.

4. Instituciones fuertes emergiendo

Este panorama se ha visto cambiado últimamente ya que han surgido instituciones como Banco Solidario, con más de 50.000 clientes, CREDIFE, que creció en 300% su cartera desde el 2001 y que tiene el soporte del primer banco a nivel nacional Banco del Pichincha; y Sociedad Financiera Ecuatorial que ha crecido considerablemente en clientes y monto

⁴ Alexander Shapleigh, Microfinanzas en el Ecuador, Proyecto Salto, Enero 2003

creciendo en 2 meses a 1000 clientes. Vale la pena mencionar a las cooperativas de ahorro y crédito que crecieron significativamente durante los años de crisis y al mismo tiempo redujeron su morosidad, logros conseguidos en los últimos 2 años. La dolarización ha tranquilizado la inseguridad económica y se ha brindado mayor estabilidad económica. Por otra parte el Gobierno se ha empezado a interesar en el tema, sin embargo su incursión debe ser clarificada ya que puede ser una arma de doble filo una incursión directa del gobierno.⁵

Estos factores han propiciado que para finales del 2001 se cuente con 120.000 clientes, es decir un 12% aproximadamente del mercado potencial global, si se considera que el mercado global es de un millón.

Sin embargo ¿cuál debería ser la expectativa para dentro de cinco años?, a juicio de Stephe Smith, funcionario de USAID⁶ las previsiones establecen alcanzar solamente 500.000 clientes hasta finales del 2006, este estudio considera solamente a las microempresas bancarizables, es decir se orienta a los sub segmentos de acumulación simple y ampliada.

⁵ Idem

⁶ Microfinanzas en el Ecuador, Proyecto Salto, Enero 2003

1.2 IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA EN LA ECONOMIA NACIONAL

El tema de microempresa está de moda en los círculos sociales del mundo, tal es así que existen líneas de fondos exclusivas destinadas al sector auspiciadas y propiciadas por entidades tales como: BID, CAF, USAID, BANCO MUNDIAL, etc. Estas instituciones han considerado que el sector microempresarial tiene gran impacto en la economía nacional de los países ya que las microfinanzas auspician la masificación de los servicios financieros, lo que minimiza el riesgo y lo que ha propiciado que se generen legislaciones específicas en varios países de Latinoamérica.

Al igual que en la definición de microempresa, no existe una claridad sobre el número de microempresas en el Ecuador y del impacto en la economía nacional, sin embargo se realizará un esfuerzo de medición en base de datos extraídos de diversas fuentes.

La población actual del Ecuador según el INEC⁷ es de 12'156.608 habitantes, de los cuales el 61% constituye la población urbana y el 39% la rural. Este indicador establece un creciente índice de concentración poblacional en las ciudades, lo que incrementará en el futuro el número de microempresas. El índice de pobreza nacional es del 52%, de la cual el 35% se encuentra en la franja de pobreza extrema.

En promedio, el 50% de la PEA es subempleada dedicada a actividades de supervivencia. Cinco de cada diez empleados son asalariados, el resto son independientes.

⁷ INEC, Censo de Población y Vivienda, 2001

Solamente dos de cada diez ecuatorianos tienen acceso a la seguridad social del IESS. El restante de la población se encuentra desprotegido.

Referente a los niveles de educación el 49% de la población tiene educación primaria, solamente el 10% tiene educación universitaria.

En la salud, cuatro de cada diez personas que se enferman se atienden ellos mismos y siete de cada diez que solicitan atención médica tienen que recurrir a servicios privados.

Todos estos indicadores están estrictamente ligados con el sector microempresarial puesto que es la microempresa una alternativa real de empleo y generación de ingresos de la población, existe una relación directa entre el nivel de pobreza y el número de microempresas en nuestro país, pero en definitiva, ¿cuántas microempresas existen el Ecuador, ¿Cuál es el mercado potencial para las entidades financieras dedicadas al microfinanciamiento?

En afán de solventar esta inquietud, se realizan las siguientes inferencias:

La PEA urbana, según el INEC ascienda a 2'846.004, de los cuales se identifican a 284.121 patronos o socios activos y 838.190 cuentapropistas, totalizando un universo de 1'122. 311 personas, en este gran total se contemplan a microempresarios, pequeños empresarios, profesionales independientes, empresas medianas y grandes empresas; lastimosamente el INEC, en su censo realizado en el 2001, no especifica el número de

personas dedicadas a la microempresa, en consideración a este factor se analiza una segmentación realizada por IPC (INTERNATIONALE PROJEKT CONSULT GMBH)⁸ los que determinan que aproximadamente el 95% de la PEA urbana posee ingresos ajustados a los niveles de generación de las microempresas, con lo que el número de microempresas alcanzaría a **1'066.195**, es decir estamos hablando del 9% de la población total del país, sin embargo de acuerdo a los criterios de USAID, citados anteriormente solamente la mitad de estas microempresas son bancarizables, es decir que se ubican dentro del segmento de microempresa de acumulación simple y ampliada, se presume que la diferencia estaría ubicada en las microempresas de subsistencia.

Pero el impacto económico del sector microempresarial no es trascendente solamente por efecto de número sino también por otros elementos tales como:

1. Representa el 23% de la PEA activa.
2. Genera aproximadamente el 15% del PIB⁹
3. Se estima que la microempresa emplea a aproximadamente a 1'344.000 personas¹⁰ (considerando cuenta propistas y microempresas como tal), esto representa que la microempresa ocupa a aproximadamente al 30% de la PEA nacional y el 47% de la PEA urbana.
4. Realizando un cálculo del número de ecuatorianos que tienen relación económica con la microempresa (esposos, hijos, familiares cercanos), se establece que alrededor de 4 millones de ecuatorianos, es decir el un tercio de la población total.

⁸ IPC, Estudio de dimensionamiento de mercado microempresarial ecuatoriano, 1997

⁹ IPC, Estudio de dimensionamiento de mercado microempresarial ecuatoriano, 1997

¹⁰ Inferencia realizada en base de análisis de CEPESIU, La microempresa de los 90 en el Ecuador, 2001

Estos aspectos matizan la importancia del sector microempresarial en el país, su trascendencia social y económica y la contribución a la economía nacional.

Este importante sector no solo constituye una importante herramienta de combate de la pobreza por su capacidad de generación de empleo e ingresos sino que a la vez contribuye al desarrollo global del país. Si bien su aporte al PIB es aún limitado, su potencialidad en la dinamización de la economía es relevante, además de que sirve de proveedor de bienes y servicios, menos costosos, para los sectores de bajos ingresos y también de canal de comercialización de varios productos del sector moderno.

CAPITULO 2: EL BANCO DEL PICHINCHA COMO COMERCIALIZADOR DE SERVICIOS FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA.

2.1 INCURSION DEL BANCO DEL PICHINCHA EN EL MICROREDITO

El Banco del Pichincha tiene una amplia variedad de servicios financieros, debidamente diferenciados en diversos segmentos de la banca, sin embargo el ingreso del Banco del Pichincha en un segmento de mercado como el microempresarial es reciente, data desde hace 4 años, cuando como consecuencia de diversas asesorías ofrecidas por el BID y ACCION Internacional, el Banco decide incursionar en este nuevo segmento, que desde hace aproximadamente 15 años había sido atendido por otras entidades.

La disyuntiva inicial de los altos directivos del Banco era crear un producto especializado para microempresa dentro de la gran gama de productos del Banco o crear una filial que se especialice directamente en la atención de este segmento, luego de varias visitas realizadas a organismos de microfinanzas de alto prestigio mundial, el Banco decide la creación de CREDIFE S.A. empresa auxiliar dedicada a la comercialización de servicios financieros para la microempresa.

De esta manera nace CREDIFE, cuya propuesta inicial fue: “ Crear una entidad perdurable y autosostenible de asistencia financiera para microempresas caracterizada por estándares competitivos de eficiencia y rentabilidad. CREDIFE propone un camino para derrotar a la pobreza, un concepto integral en asistencia social que perpetué nuestro compromiso con el futuro de los más necesitados con RESPONSABILIDAD SOCIAL, EFICIENCIA Y RENTABILIDAD”¹¹

En función de aquello el Banco del Pichincha firmó un contrato de prestación de servicios auxiliares con CREDIFE Desarrollo Microempresarial S.A. para proveer de productos financieros al sector microempresarial, considerando que el objeto social de CREDIFE está

¹¹ ESTATUTOS CREDIFE, 1999

orientado a este segmento de mercado, para que administre la cartera de créditos del Banco del Pichincha, relacionado con estos clientes microempresariales.

Ambas instituciones se comprometen a cumplir lo siguiente:

CREDIFE deberá contar bajo su responsabilidad con personal especializado y capacitado adecuadamente, para cumplir con el objetivo del contrato:

- a) Diseñar y administrar productos y servicios financieros tanto del activo como del pasivo, que se adapten a la realidad socioeconómica del sector microempresarial.
- b) Diseñar, estructurar e implementar productos de captación que permita al Banco, obtener recursos en cualquier moneda o unidad monetaria para destinarlos al financiamiento de las necesidades del sector informal ecuatoriano.
- c) Identificar y gestionar líneas de crédito externas o internas, donaciones o cualquier fuente alterna de recursos financieros para dirigirlos al sector microempresarial.
- d) Diseñar e implementar en coordinación con el Banco procesos operativos que permitan mejorar la calidad de los servicios que el Banco pueda ofrecer a los microempresarios.

Banco del Pichincha se obliga a:

1. Permitir a CREDIFE la utilización de su nombre e imagen como aporte publicitario en la difusión y manejo de los productos y servicios materia de este contrato.
2. Evitar diferencias entre las tasas cobradas para los productos de microempresa y el resto de la estructura de tasas de interés que mantiene el Banco.
3. Permitir a CREDIFE el acceso a las bases de datos del Banco para realizar los ingresos, consultas y modificaciones inherentes a las actividades materia de este contrato, entre otros contenidos en el contrato firmado.

El Banco del Pichincha se compromete a pagar mensualmente a CREDIFE una comisión anualizada por los servicios prestados sobre el valor total de la cartera administrada por CREDIFE al último día de cada mes. De igual manera el Banco del Pichincha castigará el deterioro de la calidad de la cartera de acuerdo a factores contenidos en el contrato.

Previa a la creación de CREDIFE en el año 1997, un grupo de visionarios personeros del Banco, visita Banco Sol en Bolivia, entidad emblemática en lo referente a microfinanzas a fin de realizar una inducción que permita aprender de la experiencia de otros países. En Marzo de 1998, se ejecuta una investigación de mercado tendiente a dimensionar el tamaño del mercado, obteniéndose resultados altamente halagadores, en los cuales se matizó que existe un importante sector de la microempresa que no ha sido atendido. En Noviembre de 1998, se inicia el plan de negocios, que ha brindado las grandes pautas de desarrollo de la Entidad. En Abril de 1999, se inicia la capacitación de 15 ejecutivos de crédito con los que se inicia un plan piloto, en el sur y centro de Quito, los resultados fueron igualmente positivos. En Julio de 1999 se otorga la primera operación crediticia.

De esta manera, nace CREDIFE, los parámetros que guiaran la gestión de la entidad son:

MISION

“Somos una Empresa filial del Banco del Pichincha que a través de la gestión y administración de servicios financieros integrados y sustentables, contribuye al desarrollo del sector microempresarial. Garantizamos a los accionistas rentabilidad para nuestra sostenibilidad y progreso a los colaboradores; mediante la cultura del reconocimiento y la equidad.”

VISION

Seremos la primera red nacional de apoyo, gestión y oferta de servicios financieros integrados y sustentables con presencia, impacto y reconocimiento internacional, que exceda las expectativas del mercado microempresarial para su desarrollo”.

VALORES

- Excelencia: Que nos busquen para copiarnos
- Trabajo en equipo: Unificar esfuerzos para crecer juntos
- Responsabilidad: Exceder las expectativas de nuestros Clientes
- Solidaridad: Reconocer las necesidades ajenas como propias
- Compromiso: Hacer lo que se ama y amar lo que se hace
- Liderazgo: Llegar más lejos y ser el mejor
- Equidad: Trabajar por el talento humano exitoso

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Tener la rentabilidad adecuada que nos asegure permanencia en el mercado de microfinanzas.
- Maximizar y fortalecer la relación de negocios con el segmento a través de la mejor oferta de servicios atendiendo las necesidades de la microempresa con amplia cobertura nacional e internacional.

- Generar la industrialización del negocio microfinanciero permitiendo minimizar el riesgo y maximizar su rentabilidad.
- Institucionalizar la cultura humanista para generar calidad en el servicio.

PARTICIPACION ACCIONARIA.

CREDIFE está conformado no solamente por el Banco del Pichincha, cuenta también con la participación accionaria de ACCION INTERNACIONAL Y FUNDACION BANCO DEL PICHINCHA, la participación porcentual de cada uno es la siguiente:

- BANCO DEL PICHINCHA: 79,02%
- ACCION INTERNACIONAL: 19,98%
- FUNDACION BANCO DEL PICHINCHA: 1%

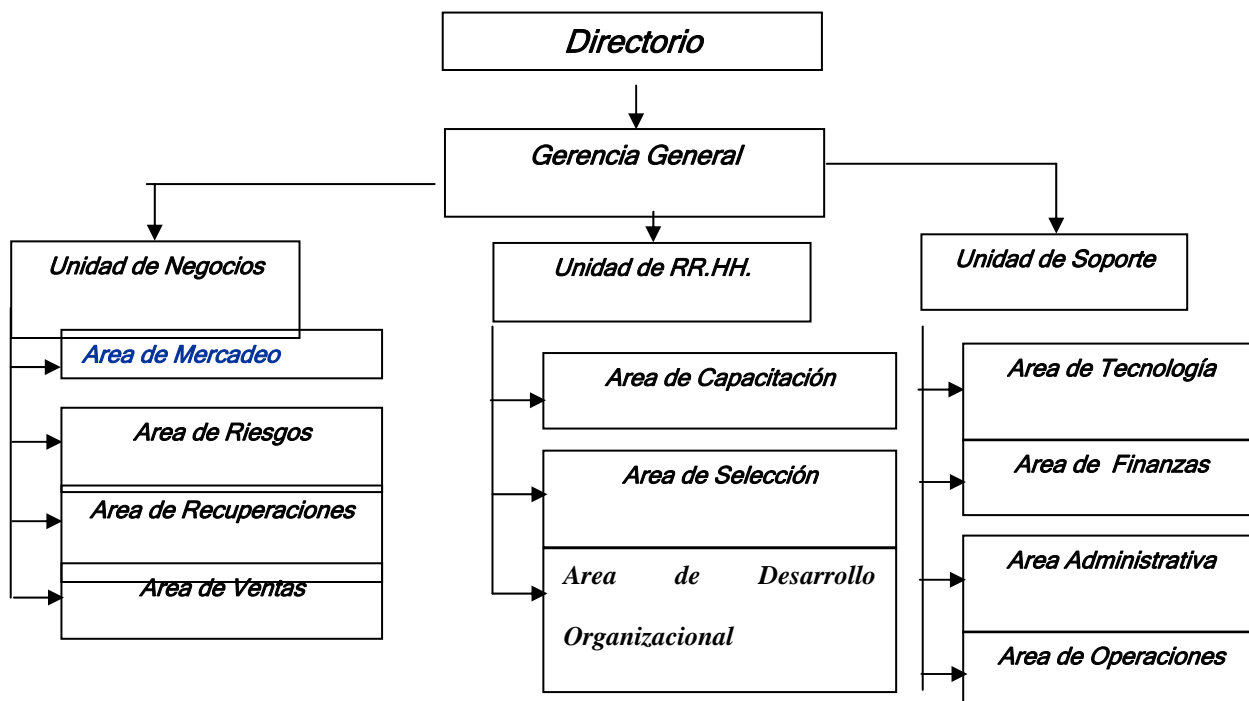
La participación accionaria de ACCION INTERNACIONAL es sumamente importante puesto que ACCION no solamente es propietaria de casi un 20%, sino que provee de asesoramiento metodológico a CREDIFE, con un consultor residente y un conjunto de consultores que facilitan a la entidad el conocimiento sobre metodología y elaboración de productos.

ACCION INTERACIONAL es una entidad norteamericana que trabaja a través de una red de socios de microfinanzas independientes para entregar servicios a más de 700.000 hombres y mujeres emprendedores de América Latina y Africa. ACCION así mismo atiende a más de 4000 dueños de negocios en más de 30 ciudades de los Estados Unidos.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

a) ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

CREDIFE presenta la siguiente estructura administrativa:



Como puede observarse existen tres grandes áreas controladas por la Gerencia General: El área de Negocios, la unidad de Recursos Humanos y la Unidad de Soporte cada una con sus diferentes componentes:

UNIDAD DE NEGOCIOS: Conformado de 4 áreas:

- Area de Mercadeo: encargada del manejo publicitario y de imagen de CREDIFE.
- Area de Riesgos: Unidad especializada dedicada a la tarea preventiva de medición del riesgo en las operaciones crediticias
- Area de Recuperaciones: Encargada de la recuperación de cartera sobre los 60 días de morosidad.

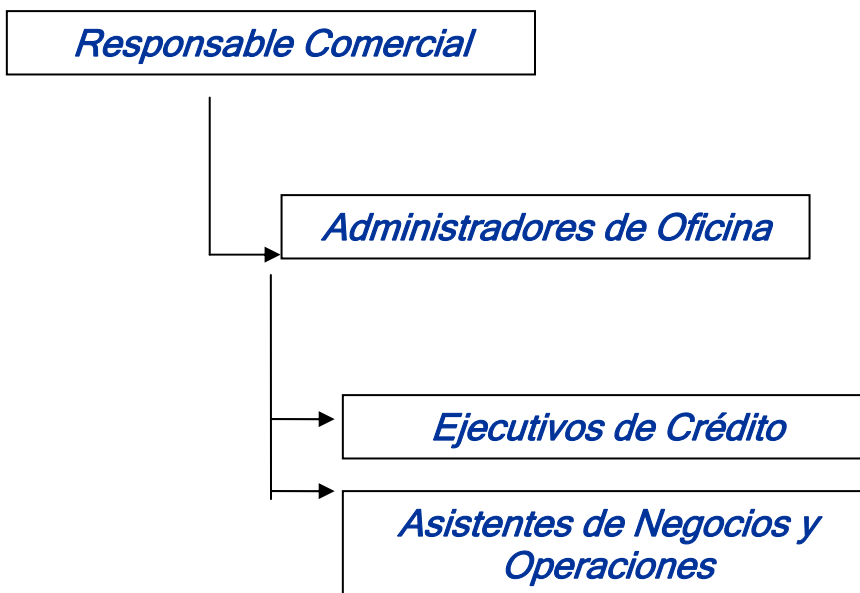
- Area de Ventas: Encargada del cumplimiento presupuestal en colocaciones de clientes y monto de cartera vigente.

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS: Encargada de la administración del talento humano, tiene 3 áreas: capacitación, selección y desarrollo organizacional.

UNIDAD DE SOPORTE: Encargada de prever el soporte operativo para la concesión de créditos, abarca el área financiera, operativa y administrativa.

b) ESTRUCTURA COMERCIAL

La estructura comercial de CREDIFE es la siguiente:



El Responsable Comercial, como se indica es el responsable del cumplimiento presupuestal de colocaciones y del manejo de imagen y publicitario de CREDIFE, es quien planifica y establece las estrategias comerciales de la Entidad. Tiene a su cargo el manejo del marketing de la Empresa.

El Administrador de agencia, es quien administra el cumplimiento de su agencia, tiene a su cargo entre 4 a 9 ejecutivos de crédito, su responsabilidad primordial esta en el cumplimiento presupuestal de colocaciones y control de morosidad.

El Ejecutivo de Crédito: es un administrador de cartera en pequeño puesto que es él quien se encarga de la promoción, evaluación y recuperación del crédito.

Asistente de negocios: encargada del desembolso de los créditos y de la atención al cliente en oficina.

Asistente operativa: encargada de la digitación de los créditos, así como de sustentar el proceso operativo.

2.3. DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS

CREDIFE ofrece un sólo producto financiero activo, orientado a los microempresarios para satisfacer necesidades de capital de trabajo, denominado crédito microempresarial individual urbano. Sin embargo en el presente año CREDIFE tiene previsto la incorporación de 3 productos: Financiamiento para **ACTIVOS FIJOS**, **CREDITOS AUTOMATICOS** y financiamiento para adecuaciones de **LOCALES COMERCIALES**.

Para acceder a un crédito es necesario tener las características contenidas en la definición realizada por CREDIFE, expuestas en el capítulo anterior en lo referente a la definición de microempresa, no estar dentro de las actividades no financiadas por CREDIFE, que son

básicamente actividades reñidas con la moral, no aparecer en la central de riesgos con tolerancias mayores a las especificadas por CREDIFE, no presentar una cuenta cerrada dentro de los dos años anteriores a la solicitud de un crédito y cumplir con los requisitos establecidos por CREDIFE:

- Ser mayor de 21 y menor de 65 años.
- Tener negocio propio
- Tener experiencia mínima de un año en el negocio y seis meses en el mismo lugar.
- Presentar 3 copias de cédulas de solicitante, cónyuge
- Copia de papeleta de votación de deudor
- Copia de recibo de agua, luz o teléfono de deudor y garante
- Copia de cédulas de garante y cónyuge
- Rol de pagos de garante, en caso de ser asalariado.

La tasa de interés que se les cobra a los microempresarios, es la tasa establecida por el Banco del Pichincha, la tasa es fijada mensualmente aunque no implica que al cliente se le reajuste su tasa.

CREDIFE cobra una comisión por servicios de honorarios establecida en el reglamento de créditos en función del monto otorgado que va desde 0.5 al 1.3%.

Así también CREDIFE ha considerado dentro de su reglamento de créditos realizar un escalonamiento con plazos establecidos, dependiendo si es, el primer crédito o del segundo en adelante, para operaciones de primer ciclo el monto máximo a la fecha es de 2000 USD,

luego de haber mantenido un comportamiento adecuado el microempresario puede acceder a un monto de hasta 5000 USD, obviamente dependiendo de la capacidad de pago y endeudamiento del cliente.

2.4.COBERTURA GEOGRAFICA DE MERCADO.

La presencia de CREDIFE se limita básicamente a a la Región Sierra y algunos sectores de la Costa, las ciudades en donde tiene presencia la entidad son:

Quito: con nueve agencias: Plaza del Teatro, Villaflora, El Camal, Chillogallo, Machachi, Comité del Pueblo, Cotocollao, Sangolqui y Tumbaco, abarcando todo el territorio del Cantón.

Santo Domingo de los Colorados: una agencia en la ciudad, una agencia en El Carmen y otra en La Concordia.

Cuenca: una agencia en la ciudad una en Gualaceo.

Ambato: una agencia en la ciudad, una en Baños y otra en Píllaro

Además en las ciudades de: **Latacunga, Riobamba, Ibarra, Cayambe, Otavalo y Azoguez.**

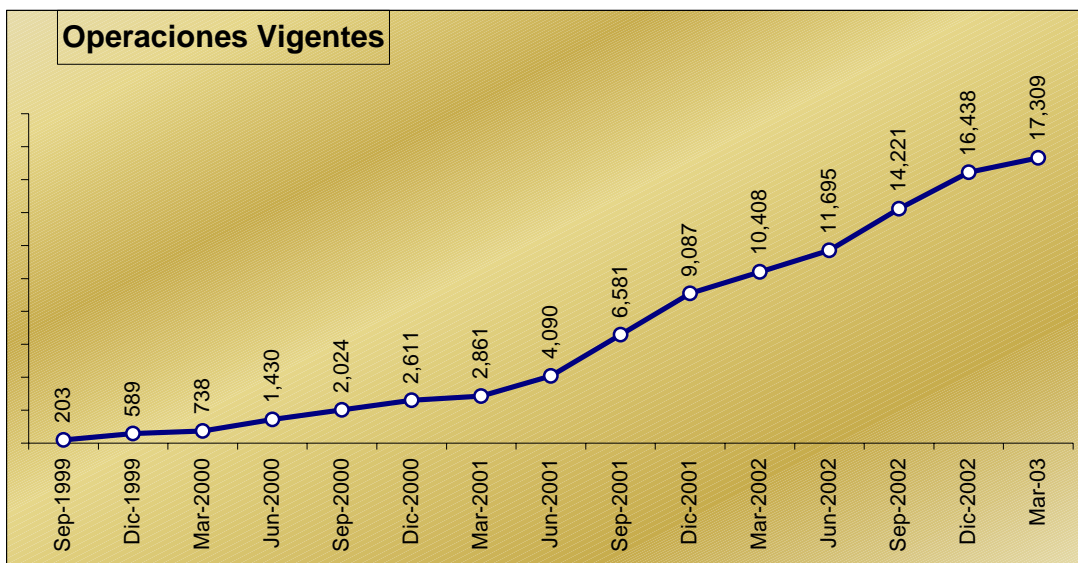
Es importante manifestar que CREDIFE utiliza la capacidad instalada del Banco del Pichincha, por lo que los costos de instalación de una oficina son muy reducidos.

Dentro de los planes de expansión de la Entidad esta previsto el ingreso a la Costa., sobre todo a la ciudad de Guayaquil así como ampliar la cobertura de CREDIFE a nivel nacional, detalles que se expondrán en la estrategia comercial.

2.5 . RESULTADOS OBTENIDOS.

CLIENTES ATENDIDOS

CREDIFE ha podido desarrollar un crecimiento de cartera importante a lo largo de estos años, en el que ha ganado un expertise crediticio relevante atendiendo a datos de Marzo del 2003 actualmente a 17.309 clientes con crédito individual y una cartera vigente de 11.814.000 Usd, dando como resultado un monto promedio de 682 Usd por operación.

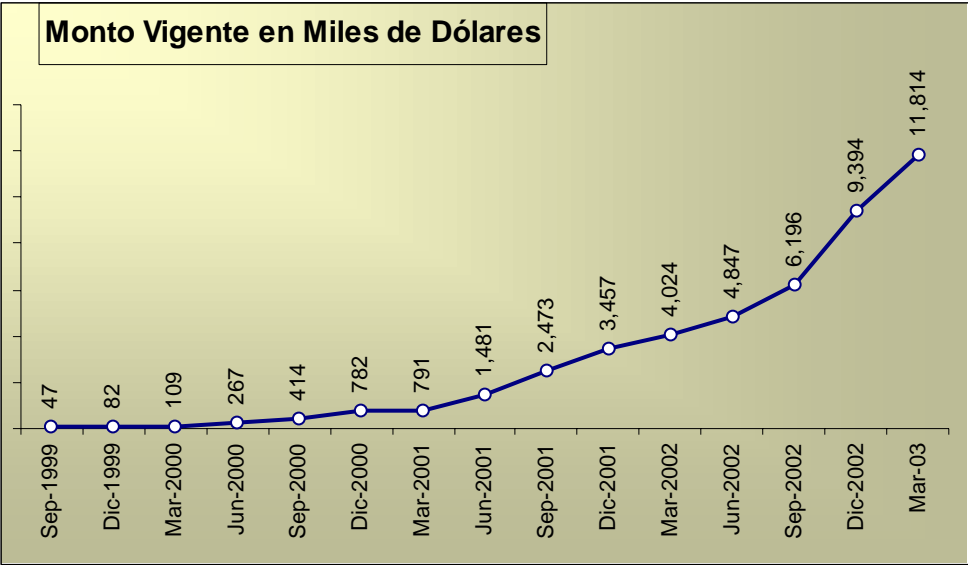


Como puede observarse en Sep/1999 apenas existían 203 clientes, a fines el mismo año se alcanzan 589 clientes, a finales del 2000 se alcanzan 2611 clientes, a finales del 2002 se llega a 9087 clientes para cerrar a finales del 2002 en 16.438 clientes. Se establece una tasa promedio de crecimiento de clientes de 224%.

CARTERA VIGENTE.

Como se observa el gráfico, el crecimiento de cartera vigente ha sido notable, en sep/1999 se alcanzó un saldo de cartera vigente de apenas 47.000 Usd, a Marzo /2003 se

llego a 11' 814.000 USD, el crecimiento más pronunciado se presenta a partir del mes de sept/2002, como puede observarse debido a la inclinación de la pendiente, sin embargo se

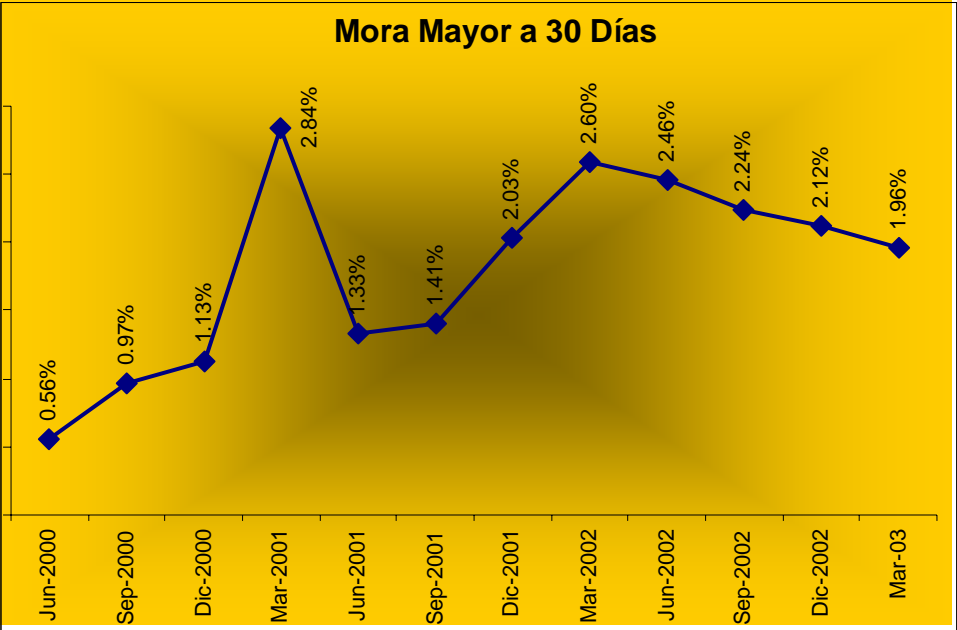


ha registrado un crecimiento sostenido desde marzo del 2001, indicador que matiza la alta receptividad del mercado microempresarial al producto de CREDIFFE. Se establece una tasa promedio de crecimiento de cartera del 458%.

CALIDAD DE CARTERA

Como se evidencia la calidad de cartera ha ido perfeccionándose y a la vez que se han presentado importantes índices de crecimiento en monto y operaciones, la calidad ha ido mejorando paulatinamente, en la actualidad se manejan indicadores inferiores a los registrados a Dic del 2001, puesto el indicador de morosidad en aquella época era del 2.01 % con una cartera vigente del orden de 3' 457.000, a Marzo del 2003 se registraron

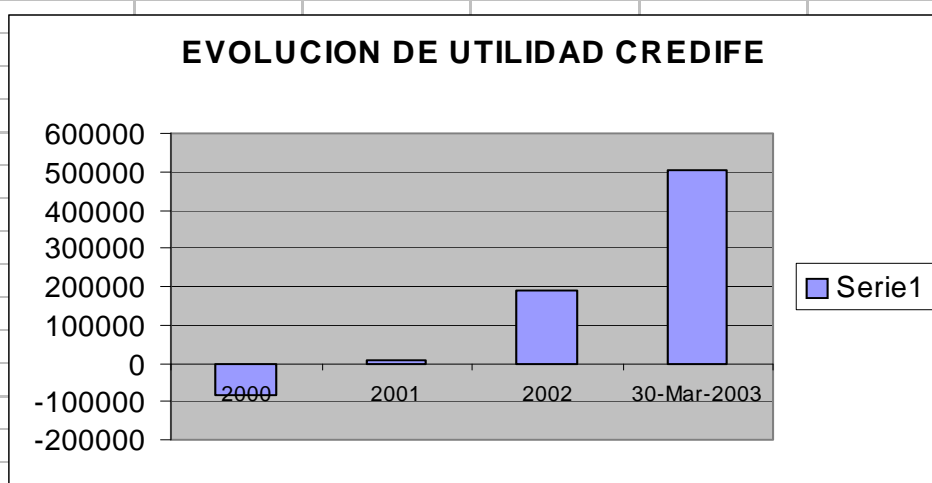
indicadores del 1.96% con una cartera que supera los 11 millones de dólares, factor que evidencia el buen manejo de la cartera y que establece el éxito de la gestión de CREDIFE.



Indicadores de rentabilidad.

Los niveles de rentabilidad de CREDIFE han ido incrementándose paulatinamente, como se observa en el cuadro, así mismo los niveles de utilidad han crecido hasta ubicarse en

UTILIDAD / PERDIDA			
2000	2001	2002	30-Mar-2003
-86050	10005	191500	506000
ROE			
-176%	14.65%	93.16%	
ROA			
-75.51	6.71%	58.53%	



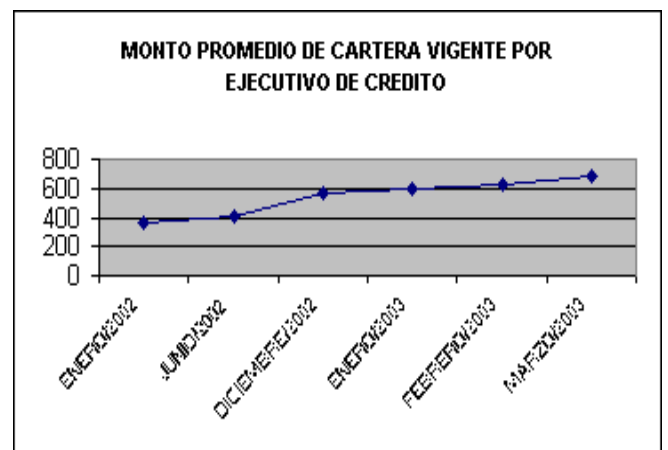
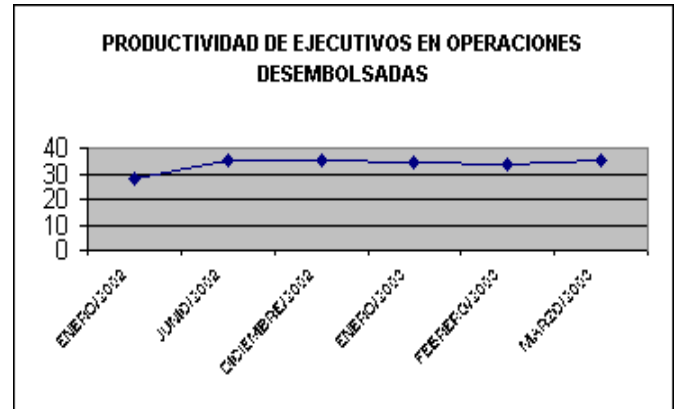
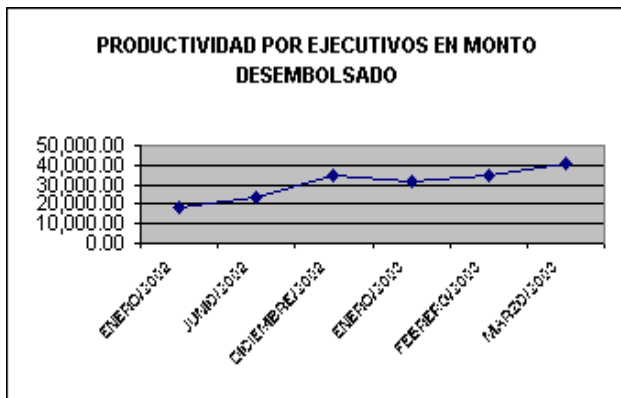
marzo/2003 en niveles sumamente interesantes

Niveles de eficiencia.

La eficiencia operativa es un indicador importante para explicar la situación económica de la empresa, la evolución de la productividad de los ejecutivos de grafica en el siguiente cuadro:

PRODUCTIVIDAD DE EJECUTIVOS

	ENERO/2002	JUNIO/2002	DECIEMBRE/2002	ENERO/2003	FEBRERO/2003	MARZO/2003
EN MONTO	18,788.68	23,027.50	34,321.09	31,141.28	34,319.97	41,241.23
EN OPERACIONES	27.94	34.93	35.51	34.05	33.75	35.57
NUMERO DE CLIENTES ADMINISTRADOS	187.62	212.64	216.29	230.25	234.32	230.79
MONTO PROMEDIO EN CARTERA VIGENTE	370.5	414.49	571.48	594.17	624.88	682.53
MONTO PROMEDIO DE DESEMBOLSO TOTAL	672.46	659.30	966.43	914.45	1016.78	1159.33



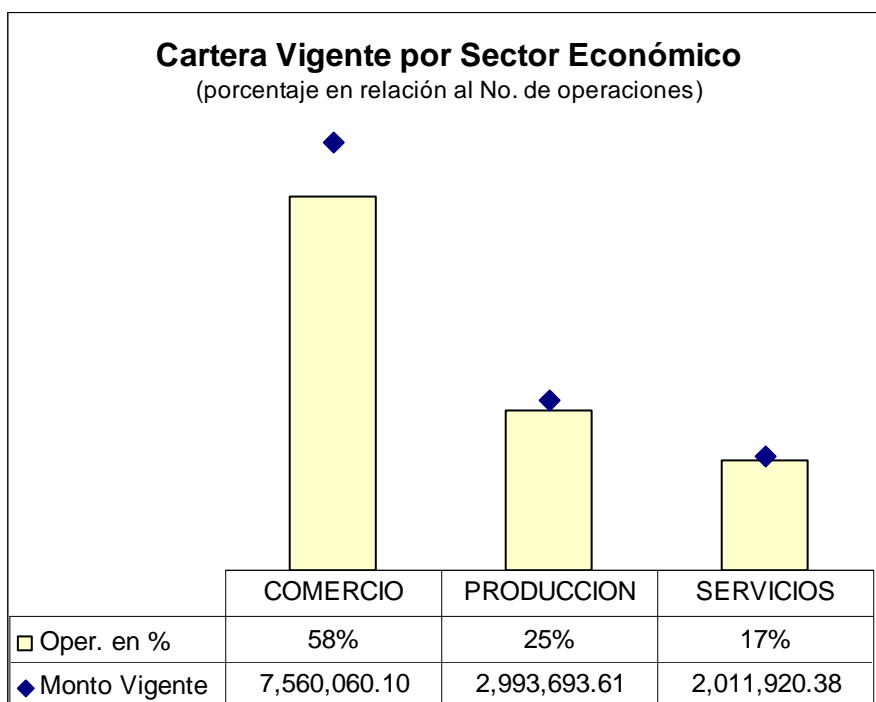
Como puede observarse el monto promedio de las colocaciones han ido evolucionando favorablemente, ya que mientras en Enero del 2002 se desembolsaban 18.788 USD con 27

operaciones en promedio, en Marzo /2003, se desembolsan 41.241 USD con un promedio de casi 36 operaciones. La cartera promedio vigente por ejecutivo de créditos en número ha pasado de 187 clientes promedio a 231 en Marzo /2003 y de 672 Usd a 1149. Como podemos apreciar la eficiencia operativa de los ejecutivos de créditos se ha ido incrementando paulatinamente, las expectativas para fin de año son cerrar con un promedio de 300 clientes por ejecutivo.

PERFIL DE CLIENTES.

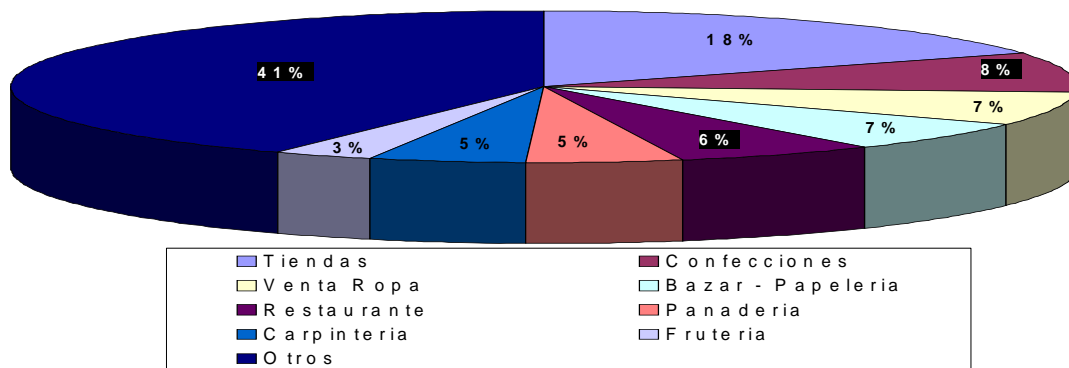
ACTIVIDAD ECONOMICA

El 58% de los negocios atendidos son de comercio, un 25% se dedican a la producción y un



17% a los servicios.

Referente a tipos específicos de negocios tenemos los siguientes indicadores



Como se puede observar los negocios que más atiende CREDIFE son tiendas y confecciones. En lo referente a sexo, se atiende aproximadamente al 54% de mujeres y el 46% a hombres. Respecto a la edad el gran porcentaje de los clientes de CREDIFE se encuentran en el rango de 35 a 50 años.

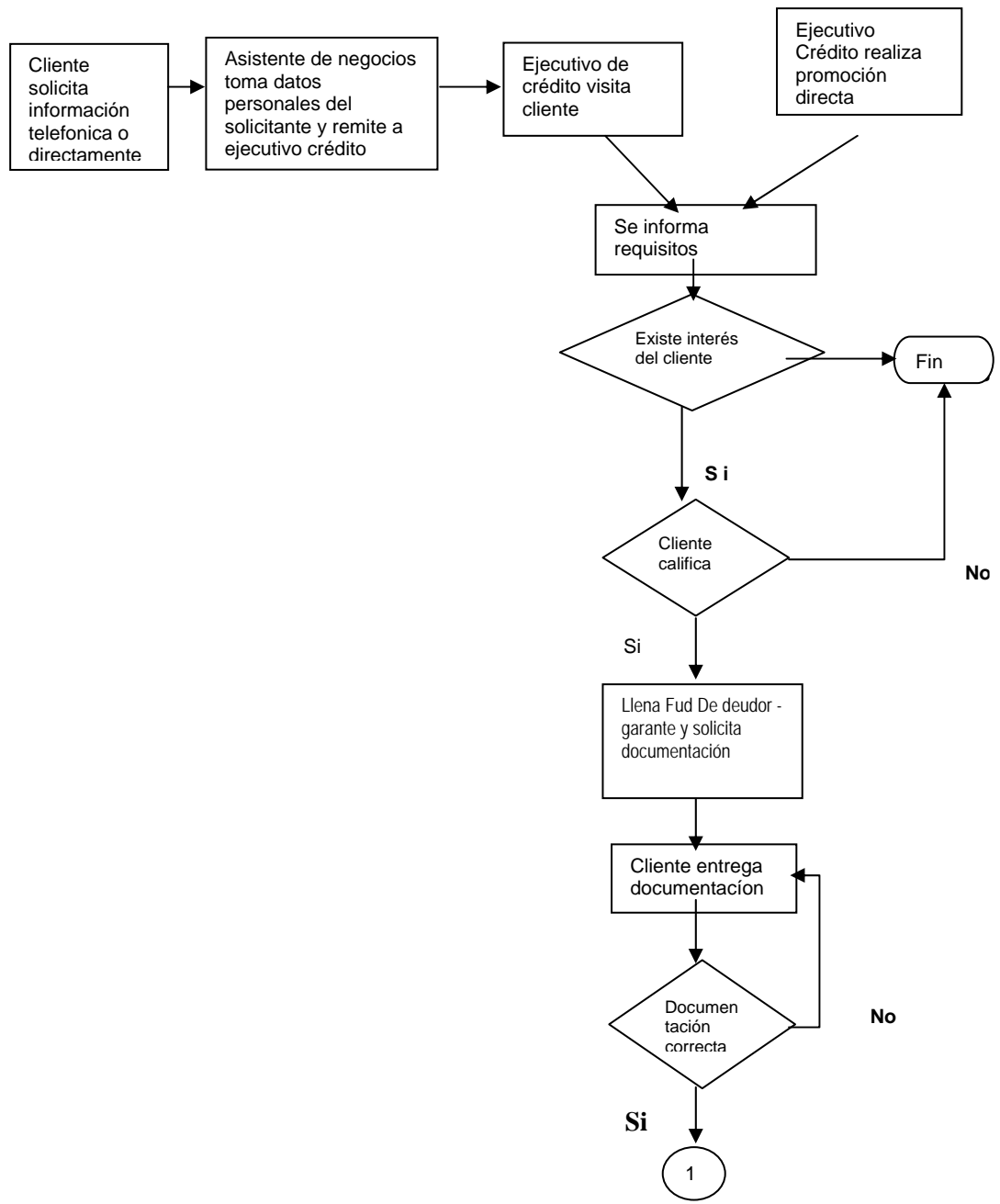
En lo referente a indicadores instrucción el 43% se ubica en primaria y un 48 % en secundaria, solamente el 9% de los clientes de CREDIFE poseen estudios universitarios.

2.6. PROCESO DE OTORGAMIENTO DEL MICROCRÉDITO

El proceso crediticio se ha agrupado en seis etapas: promoción, evaluación, procesamiento, aprobación, desembolso y recuperación de un crédito nuevo y empréstito.

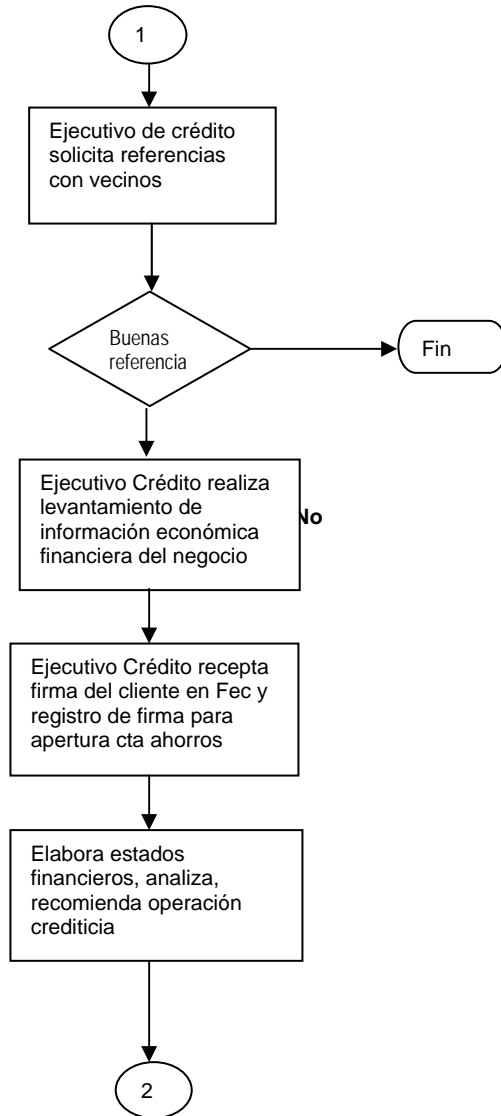
La etapa de promoción corresponde al proceso de prospección de clientes, esta etapa es responsabilidad directa del ejecutivo de crédito, el proceso es el siguiente:

1 - ETAPA DE PROMOCION



En la etapa de evaluación, el ejecutivo de crédito realiza el levantamiento de la información del negocio con el objetivo de determinar si puede o no ser sujeto de crédito, es la etapa clave del preceso, el proceso es el siguiente:

2 - ETAPA DE EVALUACION



En la etapa de procesamiento, se procesa el crédito para su desembolso, esta etapa no es realizada por el ejecutivo de crédito, es el área operativa a través de la Asistente Operativa, el proceso de despacho del crédito es de 48 horas en el caso de un re préstamo y 72 horas en el caso de un crédito nuevo, el proceso abarca la inspección de central de riesgos, listas negras, cuentas cerradas, llamadas telefónicas para solicitar referencias sobre el negocio, cliente y garante, creación de cliente e ingreso de solicitud al sistema.

La etapa de aprobación del crédito se realiza a través del Administrador de agencia, quien mantiene la responsabilidad directa de aprobar el crédito luego del análisis de la carpeta, el administrador aprueba operaciones hasta 4000 USD, sobre este monto, el Responsable Comercial es quien aprueba esta operación, realizando un comité de crédito con el administrador y el ejecutivo de crédito proponente de la operación.

La etapa del desembolso del crédito es responsabilidad de la Asistente de Negocios, quien emite los pagares y documentos necesarios e informa al cliente sobre las fechas de pago y compromisos que asume con CREDIFE y el Banco del Pichincha.

La etapa de recuperación es de responsabilidad del ejecutivo de crédito, pero aquellas operaciones que superan los 60 días de morosidad pasan a responsabilidad del área de recuperaciones, este es una etapa fundamental para garantizar la calidad de la cartera, existen parámetros máximos de morosidad a fin de evaluar la gestión de los ejecutivos de crédito.

CAPITULO 3: ANALISIS DEL SECTOR DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS PARA MICROEMPRESARIOS

3.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA

De inferencias establecidas, en base de información suministrada por la Red Financiera Rural¹², se establece que en año 2001 el mercado de micro crédito formal (entidades que reportan operaciones) ascendió a aproximadamente 40 millones de dólares, para el año 2002 las mismas entidades que reportan operaciones a la Red Financiera Rural, sumaban un mercado total de aproximadamente 121 millones de dólares para el presente año se estima que este mercado llegará a los 210 millones de dólares y para el 2004 bordeará los 400 millones de dólares.

Como se manifestó en el capítulo 1, los microempresarios ecuatorianos son demandantes de crédito pero no han tenido la oportunidad de acceder a la banca formal, limitando su accesibilidad a Ong's y cooperativas de ahorro y crédito y lo que es peor a agiotistas que cobraran ingentes intereses mermando sus utilidades.

Para determinar los niveles de oferta entre los cuales se encuentra CREDIFE se debe revisar un análisis de los principales ofertantes de crédito microempresarial.

A continuación se presentan las principales características de la competencia de CREDIFE.

¹² Entidad que abarca a las entidades de micro crédito del país.

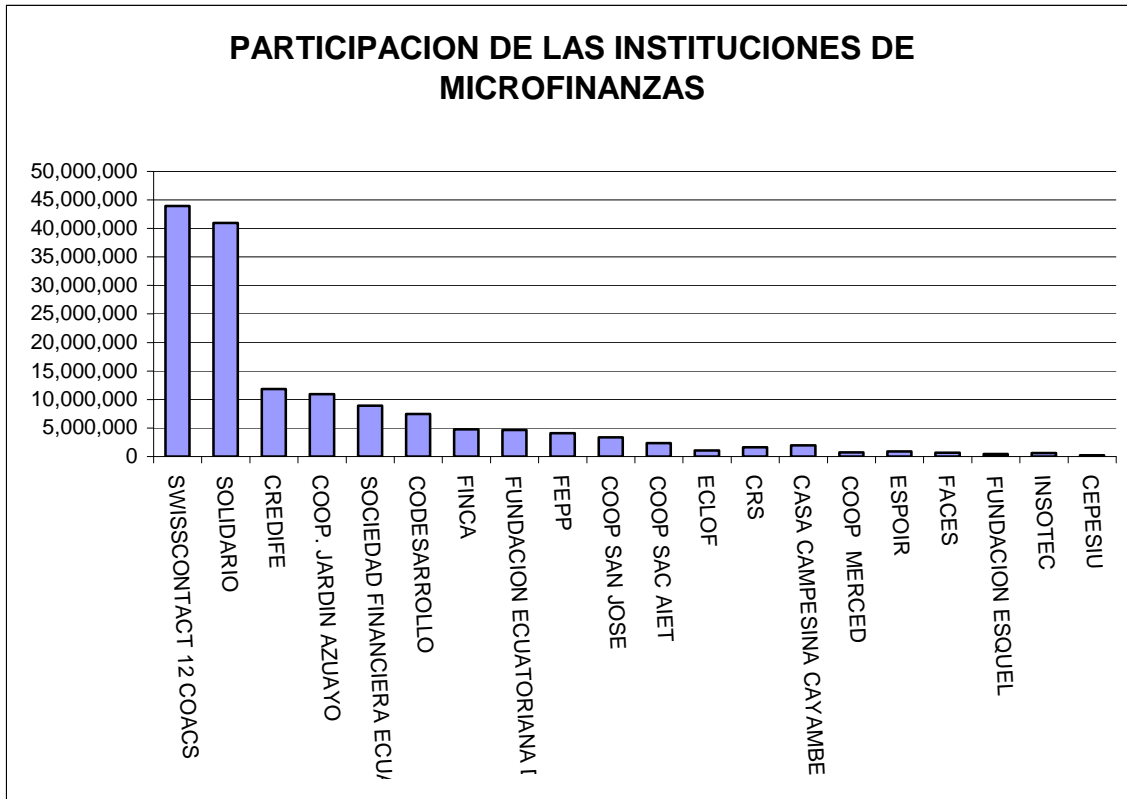
Competidor	Descripción
Bco. Solidario	<p>Es el principal competidor, con el que se disputan los clientes. Ofrecen un menú de opciones de productos, diseñados para el sector de la microempresa, como La Chauchera, la Olla de oro, crédito individual y solidario. Utiliza una estrategia de penetración horizontal</p> <p>Es líder en posicionamiento, tiene más de 10 años en el mercado, Ha captado más de 26 millones de dólares en créditos internacionales. Su estrategia es de diversificación de productos</p>
FED (Fundación Ecuatoriana de Desarrollo)	<p>Es una institución especializada en el otorgamiento de créditos a la micro y pequeña empresa, con políticas de créditos en monto, plazo y escalonamiento en función de la capacidad de pago y necesidad financiera de la micro y pequeña empresa. Es una de las entidades pioneras en el mercado</p>
Sociedad Financiera Ecuatorial	<p>Es una entidad de reciente funcionamiento, con una estrategia comercial sumamente agresiva. Su estrategia competitiva es la de LIDERAZGO EN COSTOS</p> <p>Ejerce un proceso de depuración para mantener clientes</p> <p>Se especializa en un nicho micrompresarial alto</p>
Cooperativas	<p>Estas instituciones también atienden a los micro y pequeños empresarios, con la condición que tienen que es ser asociados. Existen muchas de estas instituciones, solo para mencionar algunas que dan mayor atención a este segmento de mercado son:</p> <p>Jardín Azuayo, Cooprogreso, 29 de Octubre,</p>

3.1.1. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Según la Red Financiera Rural, la participación de las entidades dedicadas al sector microempresarial, a Marzo/2003, es la siguiente:

PARTICION DE MERCADO DE ENTIDADES DE MICROREDITO		
Marzo-03		
ENTIDAD	CARTERA VIGENTE	% PARTICIPACION
1 SWISSCONTACT 12 COACS	43,939,000	21.28%
2 SOLIDARIO	40,973,300	19.85%
3 CREDIFE	11,813,859	5.72%
4 COOP. JARDIN AZUAYO	10,944,023	5.30%
5 SOCIEDAD FINANCIERA ECUATORIAL	8,897,012	4.31%
6 CODESARROLLO	7,465,128	3.62%
7 FINCA	4,773,087	2.31%
8 FUNDACION ECUATORIANA DE DES	4,648,000	2.25%
9 FEPP	4,098,347	1.99%
10 COOP SAN JOSE	3,391,194	1.64%
11 COOP SAC AIET	2,341,138	1.13%
12 ECLOF	1,042,351	0.50%
13 CRS	1,625,352	0.79%
14 CASA CAMPESINA CAYAMBE	1,963,636	0.95%
15 COOP MERCED	736,497	0.36%
16 ESPOIR	909,672	0.44%
17 FACES	699,480	0.34%
18 FUNDACION ESQUEL	472,469	0.23%
19 INSOTEC	624,463	0.30%
20 CEPESIU	239,639	0.12%
OTRAS	54,842,000	26.57%
TOTAL	206,439,647	100.00%

Fuente: Red Financiera Rural
Elaboración : Autor



Según USAID¹³ el mercado microempresarial ecuatoriano para el 2003 es de 397 millones, de los cuales se encuentra cubierto el 52%, es decir 206 millones, dato similar al que maneja la Red Financiera Rural, en función de este dato se estima la participación de mercado de CREDIFE, como se observa en el cuadro, la Entidad tiene un 5,72% de participación de mercado al mes de marzo y se ubica en un tercer lugar, sin embargo en esta consideración cabe acotar que SWISSCONTACT presenta datos de 12 COACS, es decir que luego de SOLIDARIO que posee una participación de mercado del 19,85%, CREDIFE es la segunda entidad individual de microfinanzas en el país. Según la USAID, los 54 '8 millones que esta simplificado como "otras" , corresponden sobre todo a Cooperativas de Ahorro y Crédito que no tienen direccionado sus productos como microcrédito, pero sin lugar a dudas en este saldo se deben considerar a las 4 cooperativas

¹³ USAID, Avance de los conocimientos de prácticas de USAID en el campo de las microfinanzas y los servicios de desarrollo empresarial, Marzo 2003.

de ahorro y crédito más fuertes del país: 29 de Octubre, COOPROGRESO, Riobamba y 23 de Julio.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA

Sin bien es cierto, como se manifestó en el capítulo 1, el sector microempresarial ecuatoriano es importante no sólo económica sino socialmente, el concepto del crédito aún no ha sido entendido por el microempresario, de tal manera que este lo relaciona sólo a bancos e instituciones financieras y cuando se refiere a préstamos lo relaciona a personas, amistades u otros.¹⁴

En este segmento de mercado existe un uso generalizado del crédito informal, ya sea a través de amistades, familiares, chulqueros u otros.

El microempresario satisface sus necesidades financieras preferentemente con amistades, familiares y chulquero, para montos menores a US\$ 1,000.00 ya que estos son rápidos y oportunos, permitiéndoles resolver sus problemas inmediatamente.

No acuden a un Banco u otra institución financiera, debido a que existe una percepción de que las instituciones solicitan demasiados requisitos, documentos, cobran altos intereses, solicitan garantes y tienen que tener un alto movimiento de cuenta en el banco.

¹⁴ CEPESIU, La microempresa de los 90 en el Ecuador, 2001

Cuando la necesidad de crédito es mayor a US\$ 1,000.00 se piensa en un banco o institución financiera.¹⁵

El microempresario se financia preferentemente con proveedores debido a que este le provee materia prima o mercadería, sin solicitarle documentación adicional, garantía u otro y el microempresario percibe que este crédito es flexible debido a que no existen recargos cuando existen atrasos en el pago.

De igual manera existe una percepción del microempresario sobre las cooperativas, que estas brindan mayor confianza, por el trato personalizado y asesoramiento brindado por ellas, por los cursos de capacitación sobre cooperativismo y cobran intereses bajos.

A pesar que los microempresarios perciben desventajas en los proveedores, chulqueros, cooperativas, determinan que son una opción más efectiva para resolver sus necesidades inmediatas de inversión en capital de trabajo.

Si clasificamos las necesidades del microempresario en cuanto a destino, encontramos que la necesidad primaria es para inversión en capital de trabajo y pago de deudas y como segunda necesidad para ampliación de local, para activos fijo y para mejora de locales.

¹⁵Idem.

Si analizamos en que fechas requieren preferentemente crédito los microempresarios, llegamos a la conclusión de que estos requieren en fechas de incremento de demanda por inicio de clases, Día de la Madre, Navidad u otros, de acuerdo al tipo de negocio.

De igual manera si se analiza sobre las características que deberían tener el producto financiero, observamos que la mayoría de ellos quiere un crédito que sea rápido, oportuno, con un buen trato del personal del banco, que se les explique adecuadamente sobre el costo del crédito o que se les hable de cuotas para mayor comprensión, que el personal sea mas capacitado para que les pueda brindar asesoría, que los intereses sean bajos y plazos mas largos en función del monto solicitado y sobre todo que los requisitos sean mas flexibles y que no se les solicite garante debido a que existe una resistencia a ser garantes por la percepción del riesgo por la inestabilidad del país.

3.3 EL SECTOR MICROEMPRESARIAL ECUATORIANO. ANÁLISIS ESTRUCTURAL. PORTER

Según Porter¹⁶, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los que compite, es este sentido Porter establece 5 fuerzas que mueven la competencia en cualquier sector industrial, a saber: Competidores actuales, competidores potenciales, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de los productos o servicios sustitutos.

¹⁶ Michael Porter, Estrategia competitiva, CECSA, 1986

Al hacer una evaluación de todas y cada una de las cinco fuerzas, se podrá conocer las características competitivas de un sector. En definitiva el análisis estructural ayuda a responder la pregunta: ¿Cuál es el potencial actual y cuál será el potencial futuro de un determinado sector de actividad económica?.¹⁷

Con toda la información obtenida de las cinco fuerzas, la empresa está en capacidad de definir una estrategia competitiva cuyo objetivo principal sea: encontrar en el sector de actividad al que pertenece, una posición que le permita defenderse contra las fuerzas competitivas o pueda de alguna forma, inclinarlas a su favor.

El siguiente análisis estudiara la situación de CREDIFE ante estas fuerzas competitivas, como base para la formulación de una estrategia competitiva que le permita lidera el mercado microempresarial.

3.3.1 AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES

A través del análisis de esta fuerza se logra una respuesta a la pregunta: ¿El sector es interesante o se volverá interesante para que entren nuevos competidores?

Resulta importante analizar esta fuerza, porque al producirse nuevos ingresos de competidores la rentabilidad del sector puede verse afectada debido a las siguientes causas:

- los precios pueden tender a la baja -ley de oferta y demanda
- los ingresos por ventas pueden disminuir, pues el pastel de clientes se divide para un mayor número de empresas oferentes.

¹⁷ Herramientas de análisis de competitividad de un sector de actividad económica,INSOTEC.

- los nuevos competidores, pueden obligar a mejorar la calidad, a gastar más en publicidad, a innovar en tecnología, etc.¹⁸

Los competidores potenciales de CREDIFE se ubican en el sector financiero nacional formal pero también en el sector informal (agiotistas), analicemos los diferentes aspectos:

Barreras de entrada

Son los factores que limitan el ingreso al mercado de competidores potenciales:

a)Economías de escala.

Es la reducción del mayor volumen de transacciones que generan menores costos unitarios. En el sector microfinanciero ecuatoriano existen aceptables posibilidades de generar economías de escala, puesto que el negocio es masivo, los limitantes para el sector son las dotaciones técnicas y tecnológicas que puedan contar sobre todo las instituciones pequeñas.

b)Diferenciación del producto

Es la identificación de marca y lealtad a la institución. En general existe una importante presencia de identificación de marca, esta presencia se ha evidenciado últimamente con el apareamiento y fortalecimiento de entidades de microfinanzas fortalecidas.

c) Costos cambiantes

Involucra el reentrenamiento de empleados, nuevos procesos, renovación de equipo, etc. Este es un factor de importancia referente a las barreras de entrada puesto que existe un serio limitante en conseguir personal especializado para microfinanzas, las empresas del

¹⁸ Herramientas de análisis de competitividad de un sector de actividad económica,INSOTEC.

sector tienen que realizar fuertes inversiones de dinero para capacitar a su personal, en lo referente a procesos estos no presenta limitantes de barreras de entrada serias puesto que pueden ser adquiridos con facilidad al igual que la renovación de equipos, siempre y cuando las instituciones cuenten con los recursos económicos para realizarlo.

d) Acceso a canales de distribución

Busca asegurar la distribución de los servicios financieros mediante uso de publicidad y apertura de sucursales. El sector de microfinanzas tiene limitantes y se presenta como una barrera de entrada puesto que existen limitantes económicos para acceder a recursos publicitarios o para ampliar sus canales de distribución.

e) Otras desventajas independientes de las economías de escala

En este aspecto se considera el acceso a tecnología, el acceso favorable a materia prima entendiéndose a este como el capital, ubicaciones favorables, curvas de aprendizaje o de experiencia, etc. Como se manifestó anteriormente en términos generales existen limitantes en el sector para acceder con facilidad a estos elementos, para el ingreso de un nuevo competidor se debe considerar también el fondeo necesario para gestionar el negocio, este es un serio limitante puesto que imposibilita el surgimiento de competidores.

f) Política gubernamental

Este es un factor de importancia puesto que existen rumores en el mercado que el gobierno planifica ingresar en el mercado micropresarial, un ingreso que busque ofrecer créditos con tasas subsidiadas puede ser altamente perjudicial para el mercado microempresarial, este aspecto puede marcar una fuerte barrera de ingreso a competidores potenciales.

g) Estructura de precios bajos

Los precios (en este caso las tasas de interés) están pre-determinados en el mercado, el posible ingreso de competidores que “rompan” mercado con tasas subsidiadas es preocupante. Esta barrera puede ser destruida si todo el sector opera con tasas de mercado.

e) Experiencia y escala como barrera de ingreso

De lo ya mencionado las economías de escala y la trayectoria de entidades con mayor experiencia y posicionamiento limita el ingreso de competidores potenciales, sin embargo no es un limitante determinante ya que el nivel de cobertura de estas entidades está concentrado sobre todo en las ciudades más pobladas.

3.3.2 RIVALIDAD DE COMPETIDORES EXISTENTES.

a) Gran número de competidores o igualmente equilibrados

Como se establece con los datos presentados por la Red Financiera Rural el número de entidades que atienden al sector microempresarial es elevado, sin embargo las entidades fuertes son pocas, existe un elevado número de pequeñas entidades que poseen limitaciones.

b) Crecimiento del sector

De los datos determinados anteriormente referentes al análisis del crecimiento del mercado microempresarial se establece que este se encuentra en franco crecimiento.

c) Costos fijos o de almacenamiento

El sector en términos generales tiene que asumir el costo de la administración de los fondos que coloca, los costos son altos puesto que el microcrédito demanda de un seguimiento personal por parte de los ejecutivos de crédito hacia sus clientes, los gestores de microcrédito.

d) Falta de diferenciación o costos cambiantes

La diferenciación de los productos está relacionada directamente con la imagen de la institución, no existe una diferenciación marcada de las instituciones de microcrédito, sin embargo se están dotando por parte de estas de valor agregado a sus productos que propiciarán aspectos diferenciales apreciables por el cliente.

e) Incrementos importantes de la capacidad

En la generalidad del sector es difícil que se presenten incrementos importantes de capacidad puesto que la gran mayoría de actores del sector, poseen recursos limitados.

d) Competidores diversos

Existen diversos competidores, con características sumamente variadas desde ONG'S pequeñas hasta Grupos Financieros grandes.

e) Intereses estratégicos elevados

El nivel de competitividad del sector ha impulsado a que existan intereses estratégicos elevados, los esfuerzos por captar mercado de las diversas instituciones han tornado la generación de estrategias agresivas de captación de mercado.

f) Fuertes barreras de salida

Dentro de los gestores de microcrédito más grandes, si se presenta una importante barrera de salida por efecto de la inversión realizada, sin embargo los gestores pequeños que no han realizado fuertes inversiones no presentan este riesgo, de hecho se denota en el sector una gran volatilidad de pequeños ofertantes que han salido del mercado.

g) Rivalidad cambiante

El mercado microempresarial ecuatoriano es un mercado en expansión, por lo que la rivalidad cambiante no representa una barrera de preocupación.

h) Batalla de Precios

En este caso se refiere a la competencia por tasas de interés y cuotas de crédito que se genera entre las entidades financieras existentes. Existe un nivel competitivo elevado en este elemento de análisis.

3.3.3 PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son, en sí, los mecanismos crediticios que utiliza el microempresario para satisfacer sus necesidades, el proceso generado por los agiotistas, más conocido como “chulco”, es un producto sustituto de importancia que afecta al sector. La principal características del chulco es la agilidad de préstamo y su efectividad en la recuperación del mismo.

3.3.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

Esta fuerza influye en la competitividad de un sector debido a las presiones ejercidas por nuevos competidores o por los ya existentes, o simplemente a acciones emprendidas por ciertas empresas que buscan consolidar su posición en un determinado mercado.

Al analizar esta fuerza, se obtiene información que ayuda a contestar la siguiente pregunta:

- ¿Qué tan intensa es la batalla que afrontan las empresas actuales del sector como la que tendrán que afrontar aquellas nuevas empresas que deseen ingresar?¹⁹

Los compradores son los demandantes de los créditos es decir los microempresarios, a continuación se analizan los diversos factores que sugiere Porter para medir la fuerza de negociación de los compradores:

a) Concentración de compradores o efectúan grandes volúmenes de compra,

No existe un alto nivel de filiación de los microempresarios, la única fuente de agremiación es la Cámara Nacional de Microempresarios con la cual incluso CREDIFE ya firmó un convenio de colaboración.

b) Los clientes presentan una alta sensibilidad frente a precios,

No es el caso de los microempresarios puesto que los microempresarios no ejercen una fuerte presión sobre las tasas de interés. A futuro como efecto de una agremiación más fuerte pueden ejercer mayor influencia.

¹⁹ Herramientas de análisis de competitividad de un sector de actividad económica, INSOTEC

c) Las materias primas que compra el sector representa una fracción importante de los costos o compras del comprador.

Se podría considerar que la materia prima es el crédito y este si presenta un valor de importancia en sus costos, por lo que el microempresario puede ejercer influencia para implantar sus condiciones, sin embargo los bajos niveles de agremiación limitan este efecto.

d) Productos estándar o no diferenciados

En este factor se analiza más que el producto como tal la imagen de confianza de las instituciones participantes del sector, la aceptación en términos generales es óptima puesto que las entidades poseen prestigio y reconocimiento.

e) Niveles de utilidades

Los márgenes de utilidades de los microempresarios en la generalidad de los casos no son bajos, esto implica según Porter que no ejercen presión sobre el proveedor del servicio financiero.

f) Amenaza de integración hacia atrás

Como se manifestó anteriormente el nivel de agremiación es aun limitado por lo que no presenta un riesgo en el corto plazo.

g) El comprador tiene información total

El comprador (microempresario) tiene ciertos niveles de información, ya que siempre está pendiente de las ofertas de los competidores, sin embargo no se podría manifestar que el microempresario sea un conocedor total de las condiciones del mercado en análisis.

j) Respuesta de los segmentos objetivo

La respuesta por parte de los segmentos objetivo (microempresarios) ha sido aceptable, lo que no debería presentar un limitante de mayor importancia.

3.3.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El mayor o menor poder de negociación de los principales proveedores del sector, influye directamente en la rentabilidad del sector. Pues, un mayor poder de negociación, inmediatamente se verá reflejado en variables como: precio al alza, menores condiciones de calidad, cambio en las condiciones de la política de venta a favor de los proveedores -plazos, descuentos, intereses, etc.-, presiones sobre las cantidades vendidas, entre otros.

La determinación de la intensidad del poder de negociación de los proveedores responde la siguiente pregunta:

¿El perfil del proveedor del cual las empresas del sector van a recibir varios de los factores de la producción, le da poder suficiente para que imponga condiciones, a la hora de adquirir su producto?²⁰

²⁰ Herramientas de análisis de competitividad de un sector de actividad económica, INSOTEC

Los proveedores, que en el caso de CREDIFE es el Banco del Pichincha, fondos internacionales y nacionales como la CFN y Fondos privados tienen un crucial nivel de decisión, ya quienes facilitan el capital para el funcionamiento de la empresa y de ellos depende su subsistencia en el mercado.

Adicionalmente consideramos a los proveedores de insumos, equipos de oficina, muebles y activos en general, los cuales no tienen mayor ingerencia, tomando en cuenta que Porter se refiere a los proveedores como proveedores de materia prima, que es el capital a ser prestado por las instituciones de microcrédito.

Como fruto de este análisis sumado las perspectivas que se presentan en el capítulo 4, sirven de base para la determinación de la ESTRATEGIA COMERCIAL, objeto de este estudio.

CAPITULO 4: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DE LA CADENA DE VALOR DE CREDIFE

ANÁLISIS TEORICO

Michael Porter, propuso la cadena de valor como herramientas para identificar formar de crear mas valor para los clientes²¹ Toda empresa es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado. El concepto central de la cadena de valor es la consideración de que las actividades de una empresa para producir y distribuir sus productos o servicios, no son independientes sino que están entrelazadas entre sí como los eslabones de una cadena. A cada uno de estos elementos de la cadena de valor, para la determinación de la estrategia competitiva se le atribuye un valor entendido este como el nivel de gestión interna con que la actividad se está llevando a cabo desde un punto de vista de competitividad.

El análisis interno de la empresa se ha hecho tradicionalmente atendiendo a las áreas funcionales de la empresa. Una alternativa de acuerdo a la literatura reciente, la constituye el enfocar la atención a las actividades fundamentales que tienen lugar en una empresa.

La cadena de valor parte del principio de agrupar y describir todas aquellas actividades dirigidas a diseñar productos, a manufacturarlos, a distribuirlos y a servir al cliente. Porter construyó una cadena de valor genérica compuesta por nueve categorías agrupadas en actividades primarias y de apoyo a la empresa.

²¹ Philip Kother, Dirección de Mercadotecnia, pag 44, 2002.

Las actividades primarias que crean valor son cinco:

- **Logística interna:** comprende todas aquellas actividades que tienen que ver con la recepción y almacenamiento de insumos una vez que han sido adquiridos.
- **Operaciones:** son aquellas actividades asociadas con la transformación de insumos en el producto final.
- **Logística externa:** son las actividades dirigidas al almacenamiento y distribución del producto final a los clientes.
- **Mercadeo y ventas:** son aquellas actividades dirigidas a facilitar la compra y búsqueda de nuevos clientes.
- **Servicio:** son las actividades orientadas a prestar el servicio al cliente apoyando el producto que adquirió.

Las actividades de apoyo que generan valor son:

- **Abastecimiento:** selección de proveedores, adquisición de insumos.
- **Desarrollo de tecnología:** evolución y reorganización de la empresa, manejo ambiental, investigación y desarrollo, innovación.
- **Administración de recursos humanos:** conformación de la planta de personal, selección, reclutamiento, contratación, motivación, capacitación, remuneraciones, desarrollo profesional y personal, condiciones de trabajo.

- **Infraestructura de la empresa:** de comunicación, de instalaciones físicas y de planta, de contabilidad y finanzas, de administración general -manuales, organigrama, políticas- ²²

A continuación se realiza un análisis de los componentes de la cadena de valor en CREDIFE, respecto de la competencia. Si bien es cierto este no deja de ser un proceso subjetivo guía sobremanera a CREDIFE sobre su posición respecto de la competencia.

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE CREDIFE.

A continuación se describe la Cadena de Valor aplicada a CREDIFE, en el proceso que se analiza se ha realizado una calificación de 0 a 10, esta calificación ha sido establecida en conjunto con los gerentes de área y la gerencia general de la Entidad, en base de un análisis sustentado en el estudio de las fuerzas competitivas de Porter.

CADENA DEL VALOR DE CREDIFE

ACTIVIDADES DE APOYO	CALIFICACION DE 0 A 10 , CREDIFE	CALIFICACION (*)	COMPETENCIA	DIFERENCIA COMPETITIVA
Infraestructura y equipo	9	ALTA	8	+1
Administración y Finanzas	8	ALTA	8	0
Gestión de innovación (tecnología)	8	ALTA	8	0
Gestión de la Calidad	8	ALTA	8	0
Desarrollo del Recurso Humano	8	ALTA	9	-1
ACTIVIDADES PRIMARIAS				
Proceso de captación de recursos	9	ALTA	6	+3
Proceso de colocaciones	8	ALTA	8	0
Distribución (sucursales)	10	OPTIMA	6	+4
Mercadeo y servicio al cliente	8	ALTA	8	0
TOTAL				+7

Esta calificación ha sido elaborada por el personal ejecutivo y directivo de CREDIFE

²² Herramientas de análisis de competitividad de un sector de actividad económica, INSOTEC

(*) Nomenclatura:

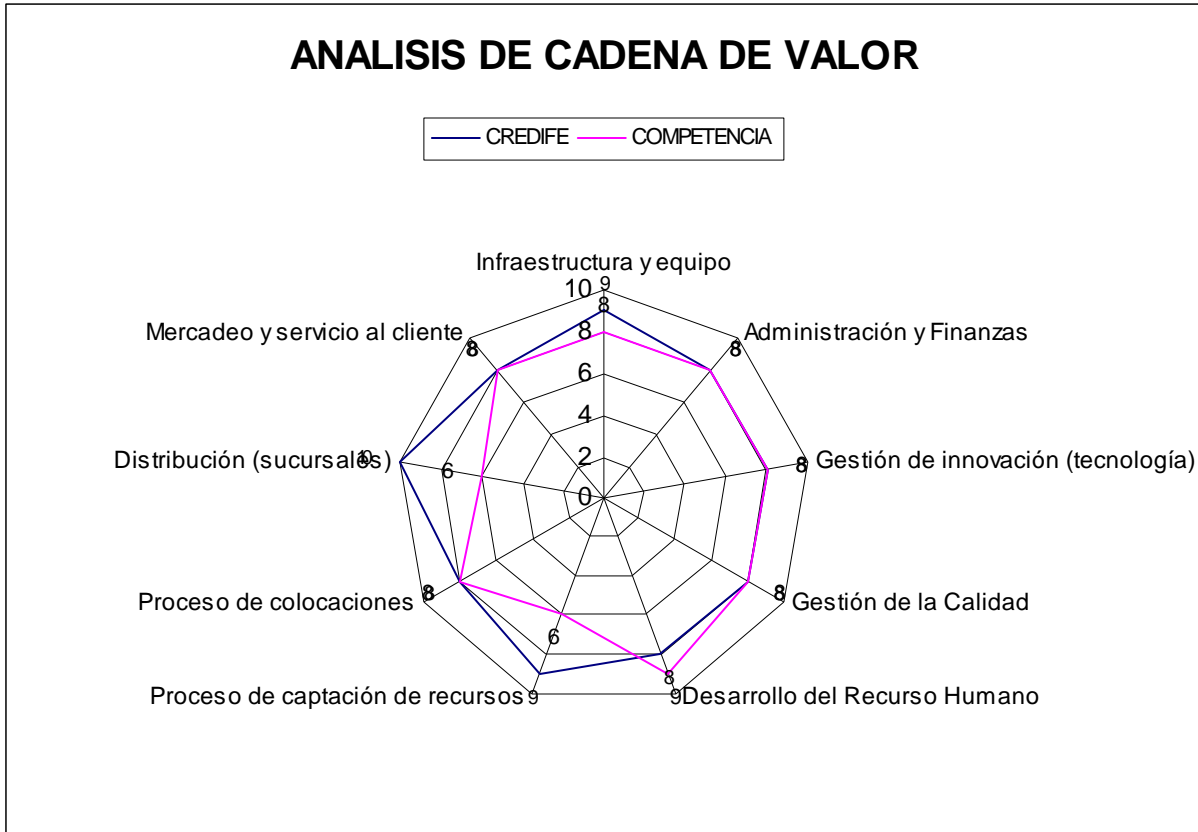
0-2: MUY BAJA

3-5: BAJA

6-7: MEDIA

8-9: ALTA

10: OPTIMA



Como se puede observar en la calificación otorgada a cada nivel de la cadena de valor, se denotan factores en los cuales existe más debilidad que en otras, estos factores son confrontados con las características de las diferentes estrategias competitivas genéricas.

Porter así mismo plantea 3 estrategias competitivas genéricas²³, cada una con características diferenciadas así tenemos:

²³ Porter, Estrategia Competitiva, CECSA, 1986

LIDERAZGO EN COSTOS	
Inversión constante y acceso al capital	8
Habilidad en procesos	8
Supervisión intensa del personal encargado de operaciones	6
Productos diseñados sobre la base de un simple proceso	7
Sistemas de sucursales adecuados que generen bajo costo	9
Rígido control de costos	6
Reportes de costos frecuentes y detallados	6
Organización y responsabilidades estructuradas	7
Incentivos basados en alcanzar objetivos cuantitativos	9
PROMEDIO	7.3
DIFERENCIACIÓN	
Fuerte habilidad en comercialización	8
Instinto creativo	7
Fuerte capacidad de investigación básica	5
Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y calidad	9
Larga tradición en el sector	5
Fuerte cooperación entre sucursales	6
Fuerte coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo	6
Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas	6
Fuerte motivación para empleados	7
PROMEDIO	6.5

SEGMENTACION (ORIENTADA A UN SEGMENTO)	
Fuerte habilidad en comercialización	8
Instinto creativo	7
Fuerte capacidad de investigación básica	5
Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y calidad	9
Larga tradición en el sector	5
Fuerte cooperación entre sucursales	6
Fuerte coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo	6
Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas	6
Fuerte motivación para empleados	7
Inversión constante y acceso al capital	8
Habilidad en procesos	8
Supervisión intensa del personal encargado de operaciones	6
Productos diseñados sobre la base de un simple proceso	7
Sistemas de sucursales adecuados que generen bajo costo	9
Rígido control de costos	6
Reportes de costos frecuentes y detallados	6
Organización y responsabilidades estructuradas	7
Incentivos basados en alcanzar objetivos cuantitativos	9
PROMEDIO	6.9

Bajo este primer proceso, la estrategia que más convendría emplear es la de LIDERAZGO EN COSTOS, ya que obtuvo la calificación mas elevada, sin embargo cabe confrontar este mecanismo con el análisis de los componentes de la cadena de valor, así tenemos

El paso siguiente luego de esta valoración, es identificar cada uno de las áreas de la cadena de valor y compararlas con los requerimientos de cada una de las estrategias genéricas, para el efecto empleamos el siguiente cuadro:

ACTIVIDADES DE APOYO	CALIFICACION DE 0 A 10 , respecto a la competencia	ESCALA 0=NULO 2=MUY BAJO 4=BAJO 6=MEDIO 8=ALTO 10=OPTIMO	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACION	SEGMENTACION
Infraestructura y equipo	9	ALTA	X		
Administración y Finanzas	8	ALTA	X		
Gestión de innovación (tecnología)	8	ALTA	X		
Gestión de la Calidad	8	ALTA		X	
Desarrollo del Recurso Humano	7	MEDIA	X		
ACTIVIDADES PRIMARIAS					
Proceso de captación de recursos	9	ALTA	X		
Proceso de colocaciones	8	ALTA	X		
Distribución (sucursales)	10	OPTIMA	X		
Mercadeo y servicio al cliente	8	ALTA		X	
TOTAL			7	2	0

NOTA: La ubicación de cada elemento de la cadena de valor, en su correspondencia con los requerimientos de la estrategia competitiva genérica, está realizada sobre la base de las características particulares de CREDIFE en su entorno competitivo, tal es así por ejemplo que una estrategia de liderazgo en costos exige un elevado nivel de infraestructura que CREDIFE cuenta por lo que en este eslabón de la cadena de valor se lo ubica en la estrategia de LIDERAZGO EN COSTOS, ya que cumple con estos factores. Similar análisis se realiza con los otros factores. Bajo este mecanismo se confirma que la estrategia competitiva que debe asumir CREDIFE es la **de LIDERAZGO EN COSTOS**, que como se acotó implica mantener precios (tasas de interés) bajas y fundamentar su producción en economías de escala. Determinada la estrategia competitiva genérica, que fruto del análisis expuesto es la de LIDERAZGO EN COSTOS, corresponde el diseño de las estrategias específicas sobre las cuales se orientara CREDIFE.

CAPITULO 5: INVESTIGACION DE MERCADO PARA EL SECTOR MICROEMPRESARIAL, APLICADO A CREDIFE.

El presente proceso investigativo emplea 3 técnicas, 2 cualitativas: entrevistas de profundidad y focus groups y una cualitativa que es la encuesta.

INVESTIGACIONES CUALITATIVAS

Objetivo General

Establecer los causales que influyen en la decisión de compra de un crédito microempresarial, para ofrecer productos y servicios acordes a sus necesidades

Objetivos específicos:

1. Establecer cuáles son las motivaciones que tiene la población al momento de solicitar un crédito.
2. Determinar los sentimientos positivos y los sentimientos negativos que se generan al momento de solicitar un crédito.
3. Conocer cuáles son las reflexiones que desarrollan las personas cuando piensan solicitar un crédito.
4. Establecer cuáles son las “voces interiores” que tienen las personas cuando solicitan un crédito.

Hipótesis

1. La principal motivación que tiene el gestor de microcrédito es su necesidad de crecimiento y desarrollo.

2. Existen diversos temores del gestor de microcrédito como es el acceso a los bancos, puesto que existe un “temor a la ventanilla bancaria”.
3. El microempresario realiza un proceso reflexivo antes de solicitar un préstamo.
4. El principal limitante para acceder a crédito por parte del microempresario es el conseguir garante.

METODOLOGÍA:

La metodología aplicada fue de entrevistas individuales de profundidad y un focus group, la entrevista de profundidad es un proceso en el que un profesional interactúa con un individuo y lo alienta para que se exprese con entera libertad sobre ideas del producto o el tema en estudio²⁴. El focus group es un procedimiento parecido al de la entrevista de profundidad salvo que se entrevistan a grupos pequeños de hasta 12 participantes y no al individuo a la vez, en este caso el entrevistador se torna en “moderador” puesto que es importante generar un proceso de discusión y análisis entre los participantes, en este sentido es importante la habilidad del moderador para guiar la reunión de forma que se pueda extraer criterios de todos los participantes. El formato guía a emplear en los dos procesos puede ser similar, pero el enfoque es distinto²⁵

SUJETOS INVESTIGADOS:

Los sujetos investigados fueron personas que reúnen las características del grupo objetivo, sin que forzosamente sean actualmente clientes.

²⁴ Weires, Ronald, Investigación de Mercados, pg. 236, Prentice Hall, 1986.

²⁵ Idem

Se aplicó un total de 16 entrevistas de profundidad y un focus group con 10 participantes.

En el caso de las entrevistas de profundidad 10 personas son clientes, en el anexo1 se presenta el formato guía.

RESULTADOS OBTENIDOS:

1. El concepto de préstamo para el gestor de crédito microempresarial.

- Para los entrevistados la necesidad de un préstamo está asociada a una sensación de autoestima disminuida. Las personas sienten un cierto nivel de fracaso personal por no poder contar con el dinero que requieren por sí mismos y tener que acudir a alguien para solicitarlo.
- Existe preocupación frente a los familiares por lo que “puedan pensar”, como: que no es un buen trabajador(a), que es descuidado(a) con sus finanzas, que desea dinero para malgastarlo.
- La necesidad de un préstamo despierta mucha intranquilidad, especialmente entre los hombres y en menor medida entre las mujeres.
- El cobro de intereses es algo menos comprendido, se piensa que es, de alguna manera, algo que está demás; especialmente si los intereses son muy altos. Sobre esta área, las personas de menores niveles de educación, entienden a un préstamo como un acto de solidaridad, del cual no se debe sacar ventaja. La costumbre entre los menos pudientes es apoyarse de esa manera cuando alguno dispone de algo más.
- De hecho, el opuesto a este criterio es lo que bien se conoce como “chulquero”, quien está muy mal visto porque se “aprovecha” de la oportunidad y extorsiona a quienes recurren

2. Experiencia crediticia.

- La gran mayoría de sujetos investigados sí ha solicitado préstamos a alguien, sea una institución formal como un banco o cooperativa o a informales como los chulqueros o prestamistas. Los préstamos se solicitan para una amplia variedad de necesidades, pero las personas procuran que sea para fines considerados más importantes como puede ser para mejorar el negocio, mejorar la vivienda; pero se piensa que para gastos suntuarios no se debe solicitar préstamos de dinero, sino plazos para pagar el producto.
- Un temor que existe es el de obtener un préstamo y no usar el dinero para lo que realmente se necesita, sino en otras “novelerías” o gastos suntuarios.
- Algunas personas consideran que obtener préstamos es parte del negocio, que cuando terminan de pagar uno, deben obtener otro para continuar con el negocio. Sin embargo, siempre existe el sentimiento de disgusto por tener que proceder de esta manera, y no contar con el dinero por sí mismos sin tener que recurrir a un préstamo.
- Préstamos se piden a instituciones crediticias como bancos y cooperativas, y también a prestamistas informales, hermanos y otros parientes.
- En unos casos se prefiere solicitar a instituciones formales, en otros, esto causa temor de ser negados por lo que prefieren hacerlo a familiares con los que se tiene confianza.
- El hecho de solicitar un préstamo es incómodo, tanto por el proceso, como por las repercusiones que puede tener. El proceso produce ansiedad por el temor de ser negado el préstamo, lo que tiene relación con la autoestima personal que, en un caso

así, se ve disminuida. En cuanto a las repercusiones por contar con el crédito tienen que ver con su buen uso, como con la posibilidad de poder pagarlo.

- La formalidad de una institución financiera atrae a unos, sin embargo a otros dificulta por los requisitos exigidos.
- La experiencia en cuanto a quién han solicitado es amplia y variada. Los resultados de pedir a prestamistas informales son en muchos casos críticos, especialmente porque en caso de mora se toman represalias de orden personal. Se suma a esto la informalidad de muchos que no devuelven aquello que tomaron como garantía y los mantienen como obligaciones de pago más allá de lo acordado.
- Con respecto a los bancos, existe el temor de lo implacable de sus acciones en caso de mora o no pago. Sin embargo se aprecia que nunca se toman acciones como las de los sectores informales. De los bancos preocupa las acciones de tipo legal que, para la gran mayoría, es un terreno desconocido, confuso, sobre el cual no tienen mayor comprensión.
- Las tasas de interés en general son consideradas muy altas, especialmente ahora que el rendimiento de un negocio está en órdenes inferiores que las tasas de interés de los préstamos que pueden conseguir los microempresarios.
- Los trámites exigidos en los bancos, generan la sensación de humillación por la cantidad y variedad de datos que se exigen. Las personas sienten que eso es un maltrato al honor personal.
- Este sentimiento se agrava cuando el préstamo es negado y, además, no les ofrecen ningún tipo de explicación.

3. Determinación de utilización del dinero.

- El dinero de un préstamo es por lo general utilizado en aquello para lo que fue solicitado. Los sentimientos de temor asociados llevan a que las personas utilicen en aquello para lo que solicitaron.
- Existen sin embargo ocasiones que el crédito se destina parcialmente a otros fines adicionales al principal. Generalmente estos son relacionados con necesidades de orden superior como puede ser el mejoramiento de la vivienda.
- Ante el crédito de consumo que ofrecen algunos bancos surgen temores por la insistencia con que se los ofrece.

4. Determinación de fuentes de financiamiento

- Acuden por préstamos a los bancos, cooperativas, prestamistas informales, hermanos y otros parientes.
- Existen en la actualidad algunos bancos que ofrecen crédito, lo hacen con fuerzas de venta que visitan a los microempresarios y les ofrecen préstamos.
- Hasta cierto punto esta estrategia produce algunos temores y resistencias.
- Se confía más en los bancos e instituciones formales que en prestamistas. Pero entre una institución y un pariente, es preferido el pariente.
- El exceso de trámites y exigencias distancia a los potenciales clientes de los bancos.
- Cuando es un familiar el que ha prestado existe una sensación de compromiso por pagar, pero sin el sentimiento de presión que muchas veces sienten cuando es un banco el que ha prestado.

5. Problemas ante el garante.

- Es generalizado que cuando el préstamo fue entregado por una institución formal, debieron presentar un garante.
- Cuando el que prestó el dinero es un prestamista informal no se pide un garante, pero sí garantías con bienes como equipos, televisores, y otros productos de valor.
- Cuando el que prestó fue un pariente o amigo, no se exige un garante y en muchos casos, tampoco se exigen garantías. Existe un compromiso moral que motiva al pago. La exigencia de un garante en muchas de las instituciones formales es el mayor obstáculo para que soliciten en ellas.
- Resulta sumamente complejo desde varias perspectivas el solicitar un garante. Es complejo y difícil desde una dimensión personal y humana pedir que alguien sea garante; genera un sentimiento de inconformidad personal y vergüenza. A su vez, por las obligaciones que el garante contrae, las personas no se prestan con facilidad para ello.
- Muchas personas temen que cuando son garantes, terminan pagando el crédito, lo cual, además, hace perder al amigo a quien han garantizado.

6. Fuentes promocionales de crédito

- En unos casos son los bancos los que recorren con su fuerza de ventas ofreciendo crédito a los microempresarios. En otros casos, son los microempresarios los que buscan por diferentes fuentes a los ofertantes de crédito. Muchas veces a través de otros microempresarios, de vecinos, de familiares y de amigos. No hay una

jerarquización que se pueda observar relacionada con la fuente de información sobre quién ofrece crédito. Esto implica que no hay más credibilidad porque le ofrezca un banco, o se informe a través de otra fuente.

- Sí existe una cierta preferencia por el crédito entregado por una institución formal que por el ofrecido por los prestamistas particulares, sean estos que lo hacen por negocio o el que ofrecen familiares y amigos.
- Existe preferencia por un oferente que, guardando una figura de formalidad, ofrece un tratamiento amigable, o mejor dicho, un tratamiento como de un amigo.

7. Opinión sobre las entidades que ofrecen microcrédito.

A este respecto existen varios niveles de percepción y sensación:

- Existen sentimientos de gratitud a quien le presta le ayuda y por lo tanto hay un sentimiento de responsabilidad y compromiso que se lo asume con la mayor seriedad. La prontitud con que le prestan eleva el nivel de estima y aprecio hacia quien le prestó.
- La fijación de fechas de pago, produce sentimientos de temor en el cliente, temor que está relacionado con la probabilidad de incumplimiento en el pago. El incumplimiento en el pago hacia un amigo o familiar produce un profundo sentimiento de minusvalía y preocupación por la autoimagen.
- Lo que más preocupa en el caso de préstamos otorgados por familiares y amigos, es la pérdida de su afecto.

- Cuando es una institución formal la que presta es más percibida como que le explota, porque se antepone al beneficio del crédito, las cláusulas de mora, intereses, y otras penalidades, como también los trámites y demás requisitos.
- Los trámites y requisitos asustan a muchos y levantan sentimientos de temor y ansiedad relativos a la autoestima.
- Quien presta y cobra interés, si bien ayuda, por una parte, por otra, el interés cobrado es siempre visto como muy alto y como un costo excesivo
- La exigencia de garantías y otras formalidades producen un sentimiento negativo, especialmente vinculado con la autoestima.
- Mientras más exigencias y requisitos se deben cumplir, especialmente en instituciones formales, más sentimientos de ansiedad vinculados con la autoestima se producen.
- Para algunas personas el proceso de solicitar el préstamo no es tan angustiante, especialmente en aquellos que ya lo han hecho con anterioridad. Muchos se angustian de la posibilidad de que les fracase el negocio por actos de terceros como es un robo. Quienes buscan un préstamo, más que los que lo aceptan por la oferta de un vendedor, se sustentan en el sentimiento de que son personas responsables y trabajadoras; los otros lo ven como una oportunidad, en algunos casos, fruto de la suerte o de algún acto piadoso que se le devuelve como una recompensa divina.
- Quienes piden un préstamo presentan mayores niveles de auto confianza de que lo podrán pagar. Quienes aprovechan un préstamo ofrecido, tienen menos claro sobre el destino que darán a los recursos; los que buscan un crédito, por el contrario, tienen más claro el destino que darán a los recursos.

- Muchas personas sin embargo, solicitan para una actividad productiva y, si bien, muchos utilizan el dinero en lo que motivó su solicitud, destinan también a otras necesidades.
- Cuando son los hombres los que solicitan un crédito, las esposas desarrollan sentimientos de preocupación por el destino real que ellos den a ese dinero. Por el contrario, cuando son las mujeres las que solicitan el dinero, los hombres confían que las mujeres destinarán los recursos en aquello que realmente se requiere.
- Las mujeres son más dispuestas a solicitar préstamos que los hombres, ellas tienen más auto confianza de que utilizarán en lo que requieren y que no desperdiciarán en otros fines.
- Los hombres se preocupan más que las mujeres en cómo podrán pagar el crédito.
- Los hombres confían mucho en sus mujeres y por lo general consideran que es conveniente y adecuado que ellas obtengan un préstamo.
- Los hombres consideran que las mujeres sí son responsables, por lo que sí necesitan un crédito, lo sabrán pagar.

8. Referencias hacia terceros

- En general las personas si aconsejan a otras a que obtengan un préstamo.
- Quienes han tenido alguna mala experiencia en una institución formal, ya sea porque les negaron el préstamo o porque les exigieron requisitos que no pudieron cumplir, prefieren no aconsejar el crédito en esas instituciones, sino preferentemente acudir a otras fuentes.

- Otras personas consideran que el préstamo es válido si uno está seguro de poder pagarlo. No aconsejan un crédito para actividades que involucren algún nivel de riesgo.

Personas que no han solicitado un préstamos

1. ¿Por qué no han pedido un préstamo?

- No han solicitado un préstamo porque consideran que es muy complejo poder pagarlo en la actualidad.
- Estiman que un préstamo exige de una serie de trámites y requisitos a los que no pueden alcanzar.
- No solicitan préstamo porque consideran que uno de los requisitos es tener una cuenta corriente, lo que muchos de ellos no tienen.
- Tienen temor de las consecuencias que puede acarrear el no pago de un crédito.

2. ¿Qué le motivaría a solicitar un préstamo?

- Le motivaría que las personas que atienden en las instituciones crediticias, fueran más amigables y se pusieran en una posición “de igual” y no de “superioridad”.
- Motivaría que en el caso de mora de pago, les ofrecieran ayudas y “comprensión” ya que temen la inflexibilidad con que pueden llegar a ser tratados.
- Las tasas de interés son uno de los mayores impedimentos ya que los negocios en la actualidad no logran rendir lo que las tasas exigirían.

5.2 INVESTIGACION CUALITATIVA.

La investigación cualitativa se ha realizado mediante la técnica de la encuesta, la encuesta fue aplicada a no clientes de CREDIFE, la muestra establecida, aplica el manejo de un universo infinito, las zonas investigadas son las ciudades en las cuales CREDIFE tiene cobertura, la muestra fue distribuida en función de la participación de cartera de CREDIFE.

El cálculo de la muestra es el siguiente:

$$\frac{Z^2 P(1-P)}{E^2}$$

Donde:

- N= tamaño de la muestra
- Z= número de unidades en la desviación estándar, para el caso un nivel de confianza del 95%, se obtiene una Z de 2.58
- P=proporción de la población que tiene la característica de interés, para el caso 0.5
- E= error estimado.

De donde se determina: $N=(1.96*1.96)(0.5)(1-0.5)/(0.05*0.05)$

N=384

El formato de encuesta se presenta en el anexo 2.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS ENCUESTADAS

El 75% de los negocios identificados tienen más de 2 años de funcionamiento, solamente un 13% de los mismos son de reciente formación (inferiores a 6 meses de funcionamiento)

El 49% de negocios se dedican a actividades orientadas al comercio, existe una importante concentración de negocios ligados a los servicios (34%) y un 17% de negocios ligados a las actividades productivas.

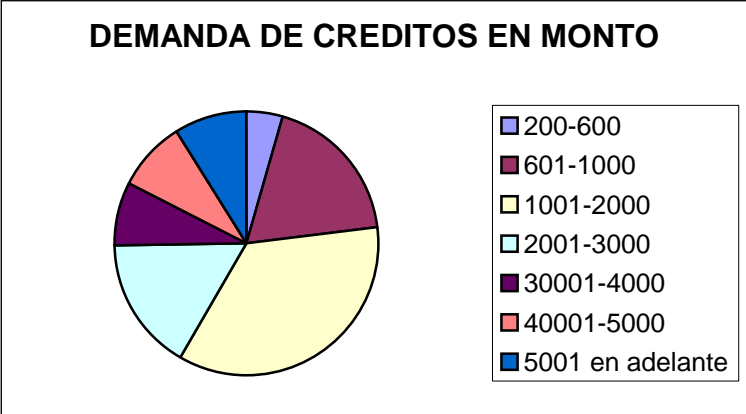
Las mayores concentraciones por tipo de negocio se detecta en tiendas (17%), restaurantes (15%), venta de repuestos automotrices (9,5%), mecánicas automotrices (9,5%), talleres eléctricos-electrónicos (6%), licorerías (5%), ferreterías (3%)

DEMANDA DE CREDITO

El 64% de los encuestados manifiesta su interés por demandar crédito inmediatamente, de los encuestados que no manifiestan su interés inmediato, aproximadamente el 7% estaría requiriendo el préstamo en un plazo superior a 5 meses.

El 67% de encuestados manifiesta interés por solicitar crédito para capital de trabajo, el 14% para activos fijos, el 8% para vivienda, el 2% para consumo.

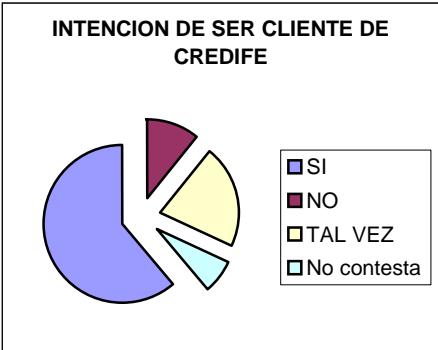
La mayor demanda de crédito se concentra en el rango de 1000 a 2000 USD, ya que el 32% de los encuestados manifiesta su interés sobre este monto; el 17% manifiesta su interés de demandar créditos de 600 a 1000 USD. El promedio de demanda de crédito es de 2956 USD

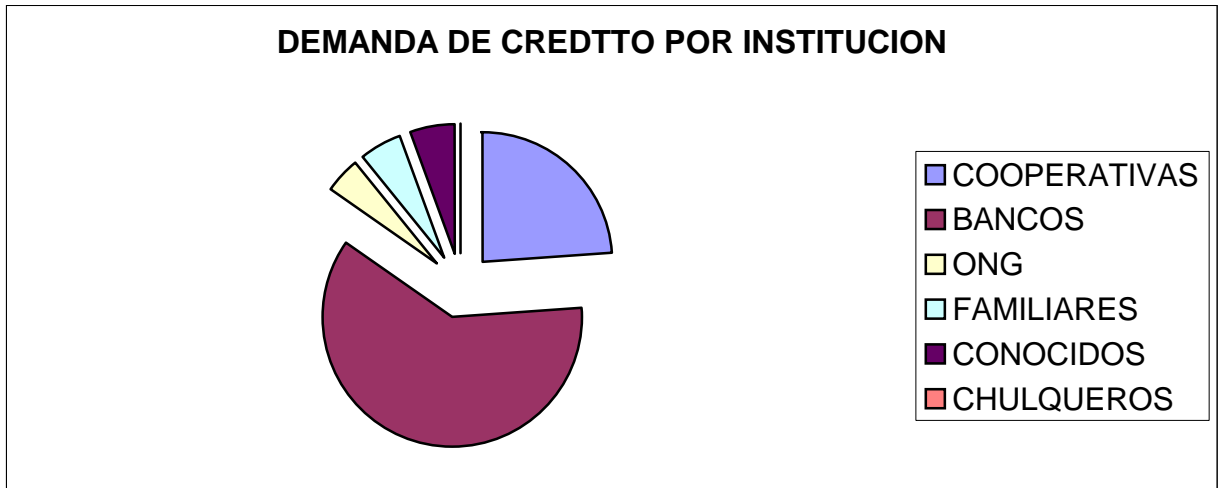


El 71% de los encuestados solicita plazos mayores a 6 meses.

ANÁLISIS DE COMPETENCIA DE CREDIFE

El 54% de los encuestados prefiere solicitar sus préstamos en Bancos, un 22% en Cooperativas, un 4% a ONG's





La entidad con mayor posicionamiento en el sector a nivel de microempresa son : BANCO SOLIDARIO (30%), seguido de Sociedad Financiera Ecuatorial (14%), Unibanco (11%), Cooperativa Progreso (6%), Jardín Azuayo (3%), otras cooperativas (5%) Banco Centro Mundo (4%)

POSICIONAMIENTO DE CREDIFE

Solamente el 20% de los encuestados conoce de CREDIFE, sin embargo el 61% de los mismos estaría en disposición de ser cliente nuestro, solamente un 11% manifiesta su oposición a no ser cliente de CREDIFE. Sin embargo el 91% de encuestados conoce al Banco del Pichincha.

MECANISMOS PROMOCIONALES

La encuesta estuvo enfocada a determinar cual es el medio publicitario que más emplean cuando están en su negocio, los resultados fueron los siguientes:

El 50% de los encuestados ha manifestado que escucha con frecuencia radio, aproximadamente el 20% de los encuestados lee la prensa y un 30% mira la televisión.

CAPITULO 6: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Del fruto del análisis del conocimiento del sector y su importancia en la economía nacional, del análisis del sector a base de los lineamiento de Porter y en función de los elementos cualitativos y cuantitativos se establece la estrategia comercial que se especifica en este capítulo. La estrategia comercial recorrerá los lineamientos del mix de marketing: producto, precio, plaza y promoción, partiendo de la fijación de objetivos.

6. 1. OBJETIVOS COMERCIALES

Objetivo general:

Liderar para el año 2005 el mercado microempresarial ecuatoriano, mediante la concesión de servicios financieros que excedan las expectativas del sector.

Objetivos específicos:

- Mantener 60,000 Clientes activos al 31 de Diciembre del 2004, con una cartera vigente de USD 65 millones y un nivel de morosidad que no supere el 4%.
- Incrementar los niveles de cobertura de la Entidad a través de la creación de Cobertura a través de 50 agencias en el ámbito nacional, consolidando sobre todo nuestra presencia en la Región Costa..

6.2. PRODUCTO

El producto comercializado por CREDIFE fue descrito anteriormente en todas sus etapas y características, como se especificó el producto unitario de CREDIFE como parte de la estrategia comercial tiene que ser diversificado para atender de mejor manera las necesidades del mercado

6.3. PRECIO

El precio es la tasa de interés que se cobra al cliente, en el caso de CREDIFE es una variable que es fijada por el Banco del Pichincha, al ser establecido por el banco, la institución no tiene ingerencia sobre la misma, sin embargo la tasa es muy competitiva y es sin lugar a dudas este factor se presenta como una ventaja competitiva de importancia puesto que se maneja una de las tasas más bajas del mercado.

La estrategia de comercialización se basa en comercializar no la tasa sino la cuota del crédito, lo que hace más competitiva la venta.

6.4 PLAZA

El negocio de microempresa es un negocio de cobertura, donde el canal de distribución es clave para el acceso de los créditos al mercado objetivo, la estrategia de crecimiento esta sustentada en ampliar la cobertura de CREDIFE, sustentada en la utilización de las agencias del Banco del Pichincha. El Banco cuenta en la actualidad con 220 agencias distribuidas en todas las provincias del país, excepto Galápagos y Loja.

La estrategia de crecimiento comercial esta sustentada en ubicarse en las ciudades de mayor crecimiento mayor crecimiento poblacional, en el siguiente cuadro se establecen las inferencias demográficas consideradas para el efecto:

Las 20 ciudades más pobladas, aspecto referencial para guiar la estrategia comercial:

CIUDADES MAS POBLADAS DEL ECUADOR

1	GUAYAQUIL	2,309,789
2	QUITO	1,839,853
3	CUENCA	417,632
4	SANTO. DOMINGO	287,282
5	AMBATO	287,282
6	PORTOVIEJO	238,430
7	MACHALA	217,696
8	RIOBAMBA	193,315
9	MANTA	192,322
10	DURAN	178,714
11	LOJA	175,077
12	ESMERALDAS	157,792
13	IBARRA	153,256
14	MILAGRO	140,103
15	QUEVEDO	139,790
16	BABAHOYO	132,824
17	CHONE	117,634
18	LA LIBERTAD	111,671
19	OTAVALO	90,188
20	QUININDE	88,337
	TOTAL	7,468,987

Fuente: INEC, Censo Poblacional 2001.

Como se manifestó anteriormente CREDIFE posee una cobertura actualmente en la Sierra, de las 20 ciudades más pobladas, CREDIFE tiene presencia en las ciudades subrayadas, es decir en 7 ciudades, la estrategia apunta a colocar agencias de la Institución en todas estas ciudades, sin embargo esta directriz general estará sujeta a la incursión hacia las ciudades de la Costa, en función de esta premisa y debido a que el ingreso en la Región Costa significará un gran paso para el crecimiento de la Institución, se plantea una estrategia que permita ir ingresando paulatinamente en la Costa a fin de minimizar el riesgo a base de un mejor conocimiento del mercado local, en base de esto se ha establecido inicialmente ingresar en Quevedo (Los Ríos), posteriormente en Manta (Manabí) y luego al mayor

mercado nacional que es Guayaquil, esto fundamentalmente porque el comportamiento crediticio de las regiones de Los Rios y Manabí, son similares al comportamiento que se puede reflejar en Guayas. Aperturado Guayaquil, se procurará ir abriendo agencias en el resto de las 20 ciudades más pobladas del país y establecer un total de 50 agencias en el ámbito nacional.

6.5 PROMOCION

La cuarta “P” del mix, abarca todos los mecanismos promocionales entre los que se establecen las estrategias publicitarias así como la promoción y la publicidad así como la organización de la fuerza comercial, que se presenta a continuación:

6.5.1. PROMOCION DE VENTAS: ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA COMERCIAL

Como se especificó en el capítulo dos, la estructura comercial de CREDIFE es bastante liviana, teniendo como base fundamental al ejecutivo de crédito, el número estimativo de ejecutivos de crédito en base de los niveles de productividad establecidos, son los siguientes: **(Observar Anexo 3: ESTIMATIVO DEL PERSONAL DE CREDIFE PARA EL 2005)**

El cuadro, representa un estimativo del personal comercial de CREDIFE, proyectado al 2005, cuando la Entidad alcance la cobertura en las 20 ciudades más pobladas del Ecuador, el cuadro establece la premisa que los ejecutivos de crédito alcanzarán en el 2005, un promedio de 350 clientes promedio, los indicadores para el 2003 están establecidos en llegar a administrar 260 clientes, es decir que el transcurso de 2 años se propenderá a que se

incremente un 34% de clientes, por la experiencia manejada, un ejecutivo de crédito que rebase las 350 operaciones puede representar elevados niveles de riesgo de presentar mora. Del cuadro también se puede deducir que para alcanzar el 25% de cobertura de mercado, que significa alcanzar el liderazgo dentro del sector de microfinanzas, se requerirán de 266 Ejecutivos de Crédito, 32 administradores (determinando que un administrador puede manejar grupos de hasta 10 ejecutivos), 32 asistentes de negocios (una por agencia), 53 asistentes operativas (considerando una por cada 5 ejecutivos de crédito o una por agencia en las que se cuente con un menor número de ejecutivos), 4 Coordinadores Regionales (uno por cada 75 ejecutivos) y un Gerente Comercial. Cabe acotar que el cálculo presentado en el cuadro referente al tamaño estimación del mercado microempresarial presentado en el ANEXO 3, utiliza premisas de un estudio de IPC²⁶ en el cual se estipula que aproximadamente el 8% de la población total del país es microempresaria.

6.5.2. SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL.

Establecido el número de colaboradores que tendrá CREDIFE en los próximos años, el proceso de selección y capacitación del personal de ejecutivos de crédito tiene trascendental importancia para alcanzar el gran objetivo institucional que es alcanzar el liderazgo en el mercado microempresarial ecuatoriano.

El proceso de selección auspicia el PLAN DE CARRERA, que consta en el ANEXO 4 en el cual se especifica el perfil duro y las competencias que debe reunir el ejecutivo de crédito y los administradores en los diversos niveles.

²⁶ IPC, Estudio del mercado microempresarial, 1997

El proceso de selección es manejado directamente por el área de Recursos Humanos de CREDIFE y emplea dos mecanismos de reclutamiento:

1. Base de datos propia
2. Anuncios de prensa

El proceso de entrevista es realizado inicialmente por Recursos Humanos, posteriormente complementa la entrevista el Responsable Comercial, los candidatos que sean pre-seleccionados se someten a una prueba de conocimientos técnicos, la selección definitiva de los candidatos se la realiza en base de un intercambio de criterios entre los Responsables de Recursos Humanos y Comercial. Si el proceso de selección se trata de un Administrador interviene en el proceso el Gerente General.

Definido el personal seleccionado, el ejecutivo de crédito interviene en un proceso de capacitación de un mes de duración, definido en 2 etapas:

1. Capacitación en aula : Esta capacitación tiene la duración de una semana, en este proceso abarca los procesos de venta y promoción, los procesos de evaluación crediticia, el conocimiento y entendimiento de las políticas de crédito y los procesos de recuperación de cartera.
2. Capacitación en campo: se establece un ejecutivo “tutor” (ejecutivo de nivel 2 o 3) quien se encarga de capacitar al ejecutivo “aprendiz” en todos los aspectos de su trabajo, este proceso implica que el ejecutivo “aprendiz” acompañe a su tutor en todas las tareas promocionales, evaluatorias y de cobranza y se relacione directamente con su trabajo. Este proceso tiene la duración de 3 semanas.

El proceso global de capacitación termina a las 4 semanas con una prueba evaluatoria escrita, la cual no tiene el objeto de volver a calificar al candidato sin de determinar los

aspectos que deben ser reforzados por el Administrador de agencia ya en el trabajo diario que realice el ejecutivo de crédito en el día a día.

En el caso de Administradores el proceso tiene variantes: el proceso de capacitación en aula es de 15 días, tiempo durante el cual se mantienen entrevistas con Responsable de Area para conocer sus tareas y actividades, una semana posterior acompaña a un administrador más antiguo en sus funciones diarias y una semana final es acompañado en su agencia por el Responsable Comercial, para que este dirija sus actividades directamente en la agencia a su cargo.

6.5.3. CÁLCULOS DE COMISIONES Y ESTÍMULOS ECONÓMICOS

El cálculo de comisiones es un elemento de primordial importancia puesto que de su éxito depende la obtención de los resultados esperados por la Institución en función de procurar el liderazgo en el mercado microempresarial ecuatoriano. En ese sentido se ha diseñado un proceso anclado a la generación mensual de ingresos de la Entidad, es decir que a mayores

CREDIFE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL S.A.

INGRESOS

Año: 2003

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Comisión Colocación de Cartera	49,425.29	52,109.66	56,557.47	59,826.36	67,220.88	78,176.61	21,077.80
Comis. Coloc. Cartera (extracontable)							63,233.42
Honor. Asesoría Financiera Clientes	154,438.46	157,394.46	193,377.23	166,101.42	226,960.61	248,236.62	231,759.25
<i>N/C Honorario Ases. Financiera Clientes</i>							<i>-4,612.07</i>

ingresos generados por efecto de desembolso, mayores las comisiones, existiendo una restricción que establece que el valor repartido por comisiones no supere el 10 % del

ingreso generado por la Entidad, a continuación, se describe el comportamiento de ingresos en los primeros 6 meses del año:

Como se visualiza en el cuadro, los ingresos a repartir se han ido incrementado paulatinamente, pasando de 20.386 a 32.641 Uds., lo que representa un incremento de más de 12.000 Uds. en seis meses, esto ha influenciado a que los promedios de comisiones se incrementen mes a mes y la fuerza comercial se encuentre altamente motivada.

En el **ANEXO 5: REGLAMENTO DE COMISIONES**, se especifica el cálculo de comisiones y la manera de repartir estos ingresos.

Es importante acotar que esta fórmula permite modificar los factores según el giro del negocio, es decir si a CREDIFE le interesa impulsar las operaciones coloca un mayor peso a este factor y si desea potenciar el monto colocará un mayor peso a este otro factor.

6.5.4 MECANISMOS DE MOTIVACIÓN DE FUERZA COMERCIAL

Como se manifiesta en el ANEXO 5, se han establecido diversos bonos que estimulen el cumplimiento de las metas de cada ejecutivo de crédito y que sustenten el cumplimiento presupuestal planteado, los bonos son fijados por la Gerencia General y la Gerencia Comercial, los bonos son los siguientes:

1. Dos bonos mensuales a los mejores ejecutivos de crédito, se establece mensualmente un ranking de ejecutivos, en base de dos categorías establecidas por tamaños de cartera, en el **ANEXO 6: RANKING DE EJECUTIVOS DE CREDITO**
2. Dos bonos mensuales a las mejores agencias, al igual que los ejecutivos de crédito se establece un ranking de agencias, observar **ANEXO 7: RANKING DE**

AGENCIAS, como se puede inferir del cuadro, mensualmente se lleva un seguimiento comparativo del cumplimiento presupuestal, de la productividad de los ejecutivos de crédito y de los indicadores de morosidad meta establecidos.

3. Se pueden establecer otros bonos especiales, en función de las necesidades estratégicas de la Institución.

En el caso de los bonos 1 y 2, los valores a pagar son de 100 USD por persona.

6.5.5 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA FUERZA COMERCIAL

Uno de los factores de éxito para el cumplimiento presupuestal establecido es ejecutar un control adecuado de la fuerza comercial, el control parte de un proceso de planeamiento de actividades, una evaluación semanal del cumplimiento de esta planificación y una medición de los niveles de productividad de los ejecutivos de crédito, esto garantiza un seguimiento adecuado de la gestión de los ejecutivos. En el **ANEXO 8: FORMATOS DE CONTROL DE FUERZA COMERCIAL**, se explicitan los formatos empleados para el seguimiento y control de la fuerza comercial. Como se puede observar, este mecanismo facilita al Administrador de agencia de una herramienta importante que le informa sobre el desempeño del personal que tiene a cargo. Esta herramienta de gestión parte de la elaboración de una **PLANIFICACIÓN SEMANAL DE VISITAS Y ACTIVIDADES**, el ejecutivo de crédito presenta esta planificación el primer día laborable de la semana, al finalizar la misma, presenta el **REGISTRO DE VISITAS REALIZADAS**, en la cual se consigna el número de visitas realizadas y se establecen las futuras citas a realizar, el ejecutivo de crédito adicionalmente elabora un **INFORME SEMANAL DE ACTIVIDADES**

REALIZADAS, formato en el cual consigna un resumen de las actividades que planificó y su ejecución, el Administrador de agencia elabora un INFORME DE CUMPLIMIENTO de todos los ejecutivos a su cargo, esta hoja de excel compara el tiempo efectivo de visita promedio y contrasta las actividades planificadas con las realizadas, finalmente estos informes individuales son consignados en un INFORME DE CUMPLIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA SUCURSAL, con lo cual se tiene una idea clara de la productividad de los ejecutivos de crédito y su desempeño en el período de análisis.

6.5.6 ESTRATEGIAS DE VENTA DE LOS PRODUCTOS DE CREDIFE

El proceso de venta de los productos de CREDIFE sigue un proceso lógico, encausado de la siguiente forma:

1. PROSPECCION: Es el proceso clave para la consecución de la venta, puesto que de una efectiva prospección el resto del proceso de venta es más sencillo. En el caso de los clientes de CREDIFE, el ejecutivo de crédito debe prospectar en su zona, los potenciales clientes que pueden interesarse en nuestro producto, el esquema está orientado en identificar los potenciales negocios como ofrecimiento para el cliente potencial. El proceso de prospección se sintetiza con la aplicación de la campaña publicitaria puesto que el cliente acude a las oficinas de CREDIFE, lo que sintetiza el proceso.

2.CALIFICACIÓN DEL PROSPECTO: De la gran gama de prospectos que pueden haberse identificado, los clientes son calificados, considerando su disposición a comprar así como su capacidad para hacerlo, es decir la capacidad de endeudamiento

3.PRESENTACIÓN DEL MENSAJE DE VENTAS: Identificado el cliente el ejecutivo de crédito no “vende” crédito sino beneficios, la tarea fundamental del ejecutivo de crédito de CREDIFE está en ofrecerle un beneficio a largo plazo y no un crédito coyuntural, hay que recordar que este es un proceso de venta de “largo aliento” puesto que un buen cliente al menos debe solicitar 2 créditos posteriores al primero para que sea rentable para CREDIFE.

3.MANEJO DE OBJECIONES Y CIERRE DE VENTA: El ejecutivo de CREDIFE tiene un claro concepto de las objeciones que presenta el cliente, sin embargo el concepto estratégico claro es que toda objeción es una oportunidad y no un obstáculo. Los ejecutivos de crédito de CREDIFE también tiene claros conceptos referentes al cierre de venta, que es el proceso de “remate” con el cual se cierra el círculo de la venta inicial.

4.POST-VENTA: El cierre no es sino el inicio de una nueva venta, en ese sentido el seguimiento del crédito es fundamental para garantizar una nueva venta o un empréstito.

6.6. ELEMENTOS PUBLICITARIOS A EMPLEARSE

Como se determinó en la investigación expuesta en el capítulo 5, los medios publicitarios más idóneos son radio y prensa, en base de esta premisa, se ha establecido la elaboración de una campaña cuyo eje central se explicita:

PROMESA BASICA DE LA CAMPAÑA

Ofrecer al mercado objetivo de CREDIFE una institución que brinda apoyo al sector microempresarial ecuatoriano. Fortalecer el posicionamiento de CREDIFE, puesto que como se manifestó anteriormente el posicionamiento institucional es bajo.

APOYO A LA PROMESA:

Ofrecer testimonios de microempresarios que mantienen negocios exitosos y matizar que su crecimiento se sustenta en el apoyo de CREDIFE.

TONO DE LA PUBLICIDAD:

El tono debe ser capaz de generar confianza y seguridad en los potenciales clientes.

FUNDAMENTACION:

Conocedores del posicionamiento de CREDIFE, es necesario testimoniar la confianza de los clientes en la Entidad para transmitir un mensaje de apoyo e impulso a las actividades a los potenciales clientes.

El desglose de la campaña se encuentra en el **ANEXO 9: CAMPAÑA PUBLICITARIA CREDIFE**

CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- No existen definiciones claras sobre la microempresa y su dimensionamiento de mercado, sin embargo a través de inferencias se puede determinar que el mercado microempresarial ecuatoriano abarca a más de un millón de unidades, pese a que hay estudios que señalan que solamente el 50% de estas pueden ser bancarizables.
- El mercado a inicios del milenio estuvo caracterizado por instituciones microfinancieras débiles y no especializadas, con dependencia sobre donantes y un enfoque paternalista del Gobierno, acompañados por inestabilidad financiera que ha propiciado alta incertidumbre en la economía nacional. Sin embargo el panorama descrito anteriormente ha cambiado con el apareamiento de instituciones más fortalecidas y con la consolidación de la dolarización que solidificarán la presencia de estas instituciones y generarán más demanda en el mercado, lo que hace inferir que las perspectivas en el mercado sean halagadoras.
- Las microempresas generan un gran aporte a la economía nacional, matizado con una participación del 15% del PIB y representa el 30% de la PEA nacional, alrededor de cuatro millones de personas tienen relación con la microempresa.
- El Banco del Pichincha, incursiona en el mercado microempresarial con la creación de una filial denominada CREDIFE, considerando que era imposible manejar el producto microempresarial de manera directa.

- El crecimiento de cartera y clientes registrado en CREDIFE, acompañado por los niveles de morosidad son muestra de la eficiencia administrativa aplicada por la Institución. La participación de mercado de CREDIFE es del 5,72%, ubicándola como la segunda entidad de microfinanzas del país, sin embargo los objetivos institucionales en general y en específico la determinación de una estrategia comercial, objeto de este trabajo, serán pilares fundamentales para alcanzar el liderazgo en el mercado, plan previsto para el 2005.
- La participación de mercado planificada para el 2005 es del 25%, en función de la cual responde la estrategia de planificación de personal y apertura de agencias, con lo que se alcanzará el liderazgo a nivel nacional lo que implica ampliar la cobertura de CREDIFE a nivel de todo el Ecuador, considerando también la Región Costa donde en la actualidad la entidad no tiene presencia.
- El ingreso a la Costa responde a una estrategia de cobertura que apunta a un ingreso paulatino a provincias como Los Ríos, Manabí y Guayas. El ingreso a la Costa marca para CREDIFE un proceso de suma importancia puesto que en la actualidad teniendo una cobertura limitada a la Sierra se constituye en la segunda entidad de microfinanzas y el ingreso al Litoral marcará el liderazgo en el sector microempresarial.

- CREDIFE posee su mayor debilidad ante el poder de negociación de los proveedores, básicamente posee una alta dependencia del Banco del Pichincha y está sujeta a las decisiones y políticas del Banco, sin embargo no se evidencian debilidades significativas en el análisis de las otras fuerzas de Porter, ante las cuales la Entidad posee ventajas significativas.
- Del fruto del análisis de las fuerzas de Porter y del análisis de la Cadena de Valor se determina que la estrategia competitiva adecuada para CREDIFE es el LIDERAZGO EN COSTOS, esta estrategia guiará el desempeño comercial de CREDIFE.
- Las investigaciones cualitativas y cuantitativas realizadas determinan diversos aspectos que son base para formular la estrategia comercial determinada, en términos generales se establece que el cliente microempresario tiene “temor” al acercarse a una entidad financiera, por lo que el ejecutivo de crédito debe hacer la gestión de iniciar al cliente en el proceso de bancarización, el microempresario es un ente emprendedor que necesita de apoyo financiero para sustentar sus actividades y que existe un alto interés de este luego de haber tenido el acceso a la fuente de financiamiento, continuar y mantener la línea de crédito ofertada.
- Alcanzar el liderazgo en el mercado microempresarial ecuatoriano responde a la elaboración y cumplimiento de una estrategia comercial que impulse bajo la determinación de una estrategia genérica, estrategias específicas de promoción,

venta y publicidad que ajustadas con estrategias de selección y capacitación de personal el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- La aplicación de elementos de marketing estratégico y operacional, debidamente programados y controlados en su ejecución, garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales y facilitan su consecución.

RECOMENDACIONES

- Al ser el sector microempresarial ecuatoriano identificado como de gran crecimiento, CREDIFE debe aprovechar esta coyuntura para posicionarse a nivel nacional e incrementar su participación de mercado. Esta situación es avalizada por las grandes ventajas competitivas que posee CREDIFE respecto a la competencia, sobre todo por ser una filial del Banco del Pichincha y apalancarse en la infraestructura del Banco.
- CREDIFE, debe retroalimentarse continuamente sobre las opiniones de sus usuarios actuales y potenciales, el mecanismo idóneo es la elaboración permanente de sondeos de mercado cuantitativos y cualitativos que faciliten en entendimiento del microempresario y sus necesidades.
- El análisis del sector y el análisis de la cadena de valor, elementos tomados de Porter son instrumentos de importancia que debe ser aplicados con periodicidad, ya

que ofrecen una retroalimentación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto de CREDIFE como de su entorno competitivo.

- CREDIFE, en su afán de alcanzar el liderazgo en el sector microempresarial ecuatoriano, debe aplicar una estrategia de LIDERAZGO EN COSTOS, la misma que según los análisis realizados es la más adecuada a su situación, esta estrategia debe ser la pauta para la formulación de la estrategia comercial que guíe el desempeño de la Institución.
- Debido a que el ingreso a la Costa marca un importante hito para CREDIFE en su afán de alcanzar el liderazgo del sector, este proceso debe ser paulatino y ajustado a las necesidades de la zona. No es recomendable aplicar al pie de la letra las políticas vigentes de crédito puesto que las necesidades del mercado y los niveles de riesgo pueden variar.
- La estrategia de expansión expuesta debe ser aplicada paulatinamente, es decir la apertura de agencias debe responder a una programación que rinda información sobre la aceptación del producto en el mercado y esto debe generar una retroalimentación que minimice los riesgos de la expansión geográfica.

BIBLIOGRAFÍA.

CEPESIU, La microempresa en los años 90, 2001

CREDIFE, Reglamento de crédito, 2003

CREDIFE, Estatutos, 1999

SHAPLEING, Alexander, Microfinanzas en el Ecuador, Proyecto Salto, 2003

INEC, Censo de Población y Vivienda, 2001

IPC, Estudio de dimensionamiento del mercado microempresarial ecuatoriano, 1997

USAID, Avance de los conocimientos de prácticas de USAID en el campo de las microfinanzas y los servicios de desarrollo empresarial, 2003.

Porter, Estrategia competitiva, CECSA, 1986

ARAQUE, Wilson, Herramientas de análisis de competitividad de un sector de actividad económica, INSOTEC.1998

WEIRES, Ronald, Investigación de mercados, Prentice Hall, 1986

KOTHER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall,2001

HIEBING, Roman,COOPER,Scott, Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia, Mac
Graw Hill, 1994.

ANEXOS

ANEXO 1: GUIA TEMÁTICA PARA FOCUS GROUP Y ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

ESTUDIO DE IMAGEN, OPINION Y POSICIONAMIENTO DE "CREDIFE"
CONOCIMIENTO DE HABITOS, ACTITUDES E IMPULSORES DE USO DE CREDITOS PARA MICRO EMPRESAS

- 1.1 ¿Qué se les viene a la mente cuando escucha la palabra crédito?
- 1.2 ¿Qué es un crédito?
- 1.3 ¿Cuándo ustedes piden dinero prestado como le dicen? Crédito, préstamo, fiado....?
- 1.4 ¿Cuál es la institución que brinda créditos para micro empresarios que se le viene a la mente en primer lugar?
- 1.5 ¿Cuál es la institución que brinda créditos para micro empresarios que se le viene a la mente en segundo lugar?
- 1.6 ¿Cuál es la institución que brinda créditos para micro empresarios que considera que tiene mejor atención?
- 1.7 ¿Cuál es la institución que brinda créditos para micro empresarios que considera que tiene los mejores servicios?
- 1.8 ¿Cuál es la institución que brinda créditos para micro empresarios que considera que tiene más beneficios?
- 1.9 ¿Cuál es la institución que brinda créditos para micro empresarios que considera que es la más sólida y segura?
- 1.10 ¿Cuál es la institución que brinda créditos para micro empresarios que considera que tiene más beneficios?
- 1.11 ¿Cuál es la institución que brinda créditos para micro empresarios que considera que es la más comprometida con la micro empresa?
- 1.12 ¿Cuál es la institución que brinda créditos para micro empresarios que considera que tiene las mejores tasas de interés?
Determinar si el termino tasa es el mas asimilable, podría utilizarse la relación precio.
- 1.13 ¿Cuál es la institución que brinda créditos para micro empresarios que considera que tiene la mejor infraestructura?
- 1.14 ¿Cuál es la institución que brinda créditos para micro empresarios que considera que tiene más sucursales?
- 1.15 ¿Cuáles son las características que debe cumplir una institución financiera para que sea su preferida?

II. ***SOBRE LA OPINIÓN DE CREDIFE COMO INSTITUCIÓN CREDITICIA***

Conocimiento

- 2.1 ¿Conocen ustedes de una institución crediticia llamada **CREDIFE**, si o no?
Eliminar el termino "institución crediticia" y dejar que el cliente lo asocien como el lo considere no darle la guía de que es una institución financiera.
- 2.2 ¿Qué conoce?
- 2.3 ¿Conoce en que ciudad tiene cobertura?
- 2.4 ¿Qué sucursales tiene?
- 2.5 ¿Qué tipos de crédito ofrece?
- 2.6 ¿Qué vínculos con otras empresas o instituciones tiene?
- 2.7 ¿Qué tiempo tiene en el mercado?

Opinión

- 2.8 ¿Qué opinión tiene de **CREDIFE**, positiva o negativa?
 - 2.9 ¿Por qué tiene una opinión positiva?
 - 2.10 ¿Por qué tiene una opinión negativa?
 - 2.11 ¿Qué tiene de bueno?
 - 2.12 ¿Qué tiene de malo?
 - 2.13 ¿Cuáles consideran que son los beneficios que presta?
 - 2.14 ¿Cuáles consideran que son las ventajas de CREDIFE vs. la competencia?
 - 2.15 ¿Cuáles consideran que son las desventajas de CREDIFE vs. la competencia?
- El cliente debería definir bajo sus conceptos como sería la institución optima para el (que le debería ofrecer para considerarse la mejor).*

Otros aspectos

- 2.16 ¿Cuál es la opinión que tiene sobre la calidad de atención, positiva o negativa?
- 2.17 ¿Por qué es positiva?
- 2.18 ¿Por qué es negativa?
- 2.19 ¿Cuál es la opinión existente sobre los créditos otorgados (tramites, tasas, etc.), positiva o negativa?
- 2.20 ¿Por qué es positiva?
- 2.21 ¿Por qué es negativa?
- 2.22 ¿Cuál es la opinión que se tiene sobre la eventual asesoría o capacitación que se da a los micro empresarios, positiva o negativa?
- 2.23 ¿Por qué es positiva?
- 2.24 ¿Por qué es negativa?
- 2.25 ¿Cuál es la opinión existente sobre la publicidad (si la hubiere), positiva o negativa?
- 2.26 ¿Por qué es positiva?
- 2.27 ¿Por qué es negativa?
- 2.28 ¿El Banco del Pichincha tiene alguna relación con Credife?
- 2.29 ¿Qué opina de la relación del Banco del Pichincha con Credife?
- 2.30 ¿Qué tiene de bueno?
- 2.31 ¿Qué tiene de malo?

III. SOBRE LOS ICONOS ASOCIADOS A CREDIFE

- 3.1 ¿Qué les comunica o asocia, la palabra CREDIFE?
- 3.2 ¿Qué imágenes asociadas tiene CREDIFE?
- 3.3 ¿Qué colores asocian a CREDIFE?

IV. HÁBITOS DE USO DE CRÉDITO

DE AQUÍ EN ADELANTE (4,5,6) ESTA GUIA DEBERIA ESTAR EN LA PRIMERA PARTE Y LOS PUNTOS 1,2,3 SERIAN CONSECUENTES A ESTOS.

- 4.1 ¿Cuando usted necesita dinero prestado que hace? (Profundizar que pasos sigue)
- 4.2 ¿A quién o en dónde acude o pide dinero prestado en primer lugar?
- 4.3 ¿Pide prestado dinero a "prestamistas"?
- 4.4 ¿Qué tiene de bueno pedir dinero a "prestamistas"?
- 4.5 ¿Qué tiene de malo pedir dinero a "prestamistas"?
- 4.6 ¿Qué tiene de bueno pedir dinero a "....."(los que se mencionen en 4.2)
- 4.7 ¿Qué tiene de malo pedir dinero a "....."(los que se mencionen en 4.2)
- 4.8 ¿Qué tiene de bueno solicitar dinero prestado en instituciones financieras? (cooperativas, bancos?)
- 4.9 ¿Qué tiene de malo solicitar dinero prestado en instituciones financieras? (cooperativas, bancos?)
- 4.10 ¿En que casos decide solicitar dinero prestado / para qué? (Espontáneo)
- 4.11 ¿Pide prestado para empezar un negocio?
- 4.12 ¿Pide prestado para ampliar el negocio?
- 4.13 ¿Pide prestado para comprar mercadería?
- 4.14 ¿Pide prestado para pagar deudas?

- 4.15 ¿Pide prestado para equipos?
- 4.16 ¿Con qué frecuencia solicita dinero prestado?
- 4.17 ¿En el lugar donde solicitan dinero prestado, logran satisfacer sus necesidades, si o no?
- 4.18 ¿Si no logran satisfacer sus necesidades a donde acuden?
- 4.19 ¿Por qué?
- 4.20 ¿Cómo son las personas que piden dinero prestado? (profundizar imagen)
- 4.21 ¿Cómo son las personas o instituciones que prestan dinero?
- 4.22 ¿Cómo les gustaría que sea el préstamo ideal?(Espontáneo)
- 4.23 ¿Quién y cómo debería ser la persona que ofrece y atiende la solicitud de crédito?
- 4.24 ¿En qué tiempo deberían responderle?
- 4.25 ¿Qué plazos de pago?
- 4.26 ¿Cómo debe ser una tasa o una cuota?
- 4.27 ¿Qué papeles deberían pedir?
- 4.28 ¿Cuáles serían los requisitos?
- 4.29 ¿Cuánto tiempo debería tener el negocio para pedir el préstamo?
- 4.30 ¿Cómo debería ser la garantía, personal, prendaria, hipotecaria?
- 4.31 ¿Qué de bueno y de malo le ve ser garante o pedir un garante ?

V. **IMPULSORES DE USO DE CRÉDITOS**

- 5.1 ¿Cuáles son los impulsores al uso de crédito entre los micro empresarios?
- 5.2 ¿Por qué?
- 5.3 ¿Cuáles son los limitantes al uso de crédito entre los micro empresarios?
- 5.4 ¿Por qué?

VI. **COMUNICACIÓN PUBLICITARIA**

- 6.1 ¿Cómo se enteraron ustedes a quién o en dónde se puede pedir dinero prestado?
- 6.2 ¿Cómo les gustaría conocer en dónde y cómo se puede pedir dinero prestado?
- 6.3 ¿Qué opina del crédito que no se pide sino que le “vienen a ofrecer”?
- 6.4 ¿A través de que medios desearían enterarse de la existencia de CREDIFE?
- 6.5 ¿Cuál otro?
- 6.6 ¿A través de que medios desearían enterarse de las ofertas y servicios de CREDIFE?
- 6.7 ¿Cuál otro?

VII. **EVALUACION DE CONCEPTO**

- 7.1 ¿Qué opinan de un crédito que funcione de la siguiente manera:
“Es un préstamo que se daría a las esposas o esposos de los micro empresarios que pertenezcan a CREDIFE para la creación de un nuevo negocio quedando en garantía su negocio”
 ¿Qué le ven de bueno? ¿Qué le ven de malo? ¿Cómo debería ser?

ANEXO 2: ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Sírvase dar contestación a la presente encuesta la misma que tiene por objeto, conocer su opinión para ofrecerle servicios financieros en su beneficio.

1. Qué tiempo tiene el negocio en funcionamiento?

- 1.1 Menos de 6 meses
- 1.2 Un año
- 1.3 Dos años
- 1.4 Tres años
- 1.5 Más de 4 años

2. En la actualidad requiere de un préstamo para financiar su actividad comercial o productiva? 2.1 Si..... 2.2 No..... (si la respuesta es no, pasar a la pregunta 3, de lo contrario a la pregunta 4)

3. Si no requiere crédito inmediatamente, en que tiempo necesitaría financiamiento?

- 3.1. Un mes3.2 Dos meses 3.3 Tres meses 3.4 Cuatro meses 3.5 Cinco meses
- (continuar con la pregunta 4)

4. Para qué requeriría el préstamo?

- 4.1 Mercadería, materia prima4.3 Muebles, enseres para su negocio4.4 Maquinaria
- 4.5 Vivienda Consumo personal/familiar Otro.....4.5.1. Cúal?.....

5. Qué monto de crédito necesitaría para satisfacer sus necesidades?

- 5.1.
- 5.2. En qué plazo estaría dispuesto a pagar el préstamo?
5.2.1. Hasta 1 mes 5.2.2 Hasta dos meses..... 5.2.3 Hasta tres meses
- 5.2.4. Hasta 4 meses..... 5.2.5. Hasta 5 meses 5.2.6. Hasta 6 meses
- 5.2.7. Más de 6 meses

6. Dónde prefiere solicitar préstamos:

- 6.1.1 Cooperativas 6.1.2 Bancos 6.1.3 Fundaciones (ONG'S)6.1.4 Familiares
- 6.1.5 Conocidos 6.1.6 Chulqueros 6.1.7 Otros
- 6.1.7.1 Cúal?

6.2 Por qué?

7. Que entidades conoce ofrecen préstamos a los microempresarios en su sector? (mencione 3)

- 7.1..... 7. 2.....7.3.....

8. Con cuál de ellos ha mantenido o mantiene préstamos?

- 8. 1.
- 8.2. En qué condiciones ha recibido el préstamo?
8.2.1. Monto..... 8.2.2 Plazo
- 8.2.3. Tipo de garantías:
8.2.3.1 Sin garantías 8.2.3.2. Garante personal 8.2.3.3. Garantía prendaria
- 8.2.3.4 Garantía hipotecaria 8.2.3.5. Otra
- 8.2.3.5.1. Cúal?.....

9. Cómo se enteró de la existencia de esta institución?

- 9.1. Me entregaron una hoja volante
- 9.2. Fui recomendado por un amigo o familiar
- 9.3. Escuché publicidad en radio
- 9.4. Observé publicidad en TV
- 9.5. Leí publicidad en la prensa
- 9.6. Escuché un altavoz (perifoneo) en mi sector
- 9.7. Me visitó un Ejecutivo de Crédito
- 9.8. Otro 9. 8..1. Cúal?

10. Ha escuchado hablar de CREDIFE?

- 10.1 Si..... 10.2 No

11. Si existe una entidad como CREDIFE, del Grupo del Banco del Pichincha, que le ofrece una línea de crédito para su negocio, en montos de hasta 1000 dólares en plazos de hasta 6 meses, con la exigencia de pocos requisitos, lo aceptaría?

- 11.1 Si..... 11.2 No..... 11.3 Tal vez.....

12. Que tipo de medio publicitario es el que más utiliza mientras realiza sus actividades diarias en su negocio?

- 12.1 Radio 12.2 T.V Prensa

DATOS PERSONALES Y DEL NEGOCIO

- 13.1. Nombre del Cliente:
- 13.2 Tipo de negocio: (actividad) (según guía anexa)
- 13.3 Cúanto vende mensualmente?
- 13.4 Ciudad:
- 13.5 Barrio:
- 13.6 Dirección:
- 13.7 Teléfono

ANEXO 3

ESTIMATIVO DE PERSONAL DE CREDIFE PARA EL 2006

	POBLACION	Microempesarios vs población	8,00%	% Mer	Neto	clientes promedio por ejecutivo	Ejecutivos estimados	Ejecutivos ACTUALES	administradores	asistentes de negocios	asistentes operativas	Administradores regionales	Gerente Comercial
1	GUAYAQUIL	2.309.789	184.783	25%	32.337	350	93	0	12	12	16		
2	QUITO	1.839.853	147.188	25%	20.349	350	59	46	7	7	10		
3	CUENCA	417.632	33.411	25%	4.619	350	14	6	2	2	2		
4	SANTO. DOMINGO	287.282	22.983	25%	3.177	350	10	9	1	1	2		
5	AMBATO	287.282	22.983	25%	3.177	350	10	8	1	1	2		
6	PORTOVIEJO	238.430	19.074	25%	2.637	350	8	0	1	1	1		
7	MACHALA	217.696	17.416	25%	2.408	350	7	0	1	1	1		
8	RIOBAMBA	193.315	15.465	25%	2.138	350	7	7	1	1	1		
9	MANTA	192.322	15.386	25%	2.127	350	7	0	1	1	1		
10	DURAN	178.714	14.297	25%	1.977	350	6	0	1	1	1		
11	LOJA	175.077	14.006	25%	1.936	350	6	0	1	1	1		
12	ESMERALDAS	157.792	12.623	25%	1.745	350	5	0	1	1	1		
13	IBARRA	153.256	12.260	25%	1.695	350	5	5	1	1	1		
14	MILAGRO	140.103	11.208	25%	1.550	350	5	0	1	1	1		
15	QUEVEDO	139.790	11.183	25%	1.546	350	5	3	1	1	1		
16	BABAHOYO	132.824	10.626	25%	1.469	350	5	0	1	1	1		
17	CHONE	117.634	9.411	25%	1.301	350	4	0	1	1	1		
18	LA LIBERTAD	111.671	8.934	25%	1.235	350	4	0	1	1	1		
19	OTAVALO	90.188	7.215	25%	997	350	3	2	0	0	1		
20	QUININDE	88.337	7.067	25%	977	350	3	0	0	0	1		
TOTAL		7.468.987	597.519				266	86	33	33	44	4	1

Premisas de cálculo:

1. Cada E.C, administra un promedio de 350 clientes
2. Un administrador maneja equipos de hasta 10 E.C
3. Se requiere de una asistente de negocios por agencia
4. Se requiere de una asistente de operaciones por cada 5 E.C
5. Se requiere de un administrador regional por cada 75 E.C

ANEXO 4: PLAN DE CARRERA

El Plan de carrera de CREDIFE está diseñado tanto para los Ejecutivos de Crédito, como para los Administradores; de esta manera la Empresa contará con personal altamente **COMPETITIVO**.



PLAN DE CARRERA EJECUTIVOS DE CRÉDITO

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Mínimo 6° semestre de Carreras Administrativas y/o Financieras	Mínimo 8° semestre de Carreras Administrativas y/o Financieras	Egresados en Carreras Administrativas y/o Financieras
Edad mínima 22 años	Edad mínima 23 años	Edad mínima 24 años de edad
Experiencia de un año en Ventas	Experiencia de dos años en Ventas, por lo menos un año como Ejecutivo de Crédito en CREDIFE.	Experiencia de tres años en Ventas, por lo menos dos años como Ejecutivo de Crédito en CREDIFE.

PLAN DE CARRERA EJECUTIVOS DE CRÉDITO

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Conocimientos: Principios básicos de administración que permitan entender qué es un negocio y como debe manejarse, Contabilidad básica, análisis financieros, técnicas de ventas, recuperación de cartera, conocimiento de herramientas utilitarias	Conocimientos: Además de los anteriores, manejo de ruteros, Administración de ventas, Planificación de Ventas, Desarrollo de Personas, Tutorías.	Conocimientos: Además de los que debe tener ya como Nivel 2, Administración de Personasl, Administración Básica, Mercadeo, Planeación Estratégica.
CARTERA VIGENTE: Hasta USD 150.000	CARTERA VIGENTE: De USD 151.000 hasta USD 350.000	CARTERA VIGENTE: Sobre los USD 350.000
N° DE CLIENTES: 150	N° DE CLIENTES: 250	N° DE CLIENTES: 400
CALIDAD DE CARTERA PROMEDIO DE LOS ÚLTIMOS TRES MESES: 4%	CALIDAD DE CARTERA DE LOS ÚLTIMOS TRES MESES: 3.5%	CALIDAD DE CARTERA DE LOS ÚLTIMOS TRES MESES: 3%

PLAN DE CARRERA ADMINISTRADORES

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Estudios concluidos en Carreras Administrativas, Económicas, Financieras, Contables o Marketing	Titulados en Carreras Administrativas, Económicas, Financieras, Contables o Marketing	Titulados en Carreras Administrativas, Económicas, Financieras, Contables o Marketing
Edad mínima 28 años	Edad mínima 29 años	Edad mínima 30 años
Mínimo tres años de experiencia como Ejecutivo de Crédito de CREDIFE o dos años en cargos de Jefatura en otras Instituciones	Mínimo un año como Administrador Nivel 1 de CREDIFE o tres años en cargos de Jefatura en otras Instituciones	Mínimo dos años como Administrador de CREDIFE o tres años en cargos de Jefatura en otras Instituciones
Cumplir las normas de la Empresa, no poseer memorandos en su carpeta	Cumplir con las normas de la Empresa, no poseer memorandos en su carpeta	Cumplir con las normas de la Empresa, no poseer memorandos en su carpeta

PLAN DE CARRERA ADMINISTRADORES

CONOCIMIENTOS:

- **Generales:** Administración general (planeación, organización, seguimiento y control) Conocimientos financieros generales.
- **Específicas:** Análisis y aplicación de razones financieras, conocimientos en sistemas (aplicaciones de software, Windows en general, manejo de personal, aplicación presupuestaria, técnicas de ventas, Recuperación de cartera, administración de personal

HABILIDADES

- **Administrativas:** Liderazgo, capacidad de planeación a corto y mediano plazo, capacidad de organización y gestión que contribuya a resultados operativos de la sucursal y estratégicos de la institución
- **De interacción:** Habilidad para coordinar y motivar un equipo Excelentes relaciones interpersonales y de comunicación tanto con superiores, como subordinados, clientes y agentes externos e internos.
- **De servicio:** Participación activa y compromiso con los objetivos de la institución, con los de la sucursal y clientes activos y potenciales..
-

PLAN DE CARRERA ADMINISTRADORES

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
CARTERA VIGENTE: Hasta USD 1'500.000	CARTERA VIGENTE: Hasta USD 3'000.000	CARTERA VIGENTE: Sobre USD 3'000.000
N° DE CLIENTES: Hasta 1000	N° DE CLIENTES: Hasta 2.500	N° DE CLIENTES: Sobre los 2.500
CALIDAD DE CARTERA: 4.5%	CALIDAD DE CARTERA: 4%	CALIDAD DE CARTERA: 3.5%
CALIFICACIÓN AGENCIA (AUDITORÍA): B	CALIFICACIÓN DE AGENCIA (AUDITORÍA) B	CALIFICACIÓN DE AGENCIA (AUDOTORÍA) A

ANEXO 5: REGLAMENTO DE COMISIONES PARA FUERZA COMERCIAL DE CREDIFE

OBJETIVO:

Proporcionar a la fuerza comercial de CREDIFE un incentivo a fin de precautelar el crecimiento de la cartera de créditos a través del incremento de la productividad por ejecutivo de crédito.

1. COBERTURA DEL REGLAMENTO.

Este reglamento considera a todo el personal que trabaja en el área comercial: Responsable de Ventas, Administradores de Agencia, Ejecutivos de Crédito en todas sus categorías, Asistentes de Negocios y Asistentes de Operaciones.

2. DETERMINACIÓN DE LAS METAS MENSUALES.

Las metas mensuales serán establecidas por la Gerencia General en coordinación con el Responsable de Ventas, las mismas que serán difundidas a los Administradores de Agencia hasta el antepenúltimo día laborable del mes anterior al cual entra en vigencia.

3. CÁLCULO DE LAS COMISIONES.

El cálculo de las comisiones se hará de acuerdo a la fórmula que se adjunta, la cual considera cinco variables importantes que aseguran la buena administración de cartera, su crecimiento y su calidad.

Las comisiones serán calculadas en base de la siguiente fórmula:

$$\Rightarrow \text{INC} = X * C_A / 20 + Y * Ca / 10000 + Z * \text{Var_C_A} - W1 * C_M - W2 * Ca_M / 1000$$

Donde:

- 1) **C_A**: "NUMERO DE CLIENTES ACTIVOS A FIN DE MES"
- 2) **Ca**: "SALDO DE CARTERA TOTAL MANEJADA, CON CORTE A FIN DE MES"
- 3) **Var_C_A**: "VARIACIÓN EN NUMERO DE CLIENTES ACTIVOS DURANTE EL MES"
- 4) **C_M**: "NUMERO DE CLIENTES EN MORA (DESDE 1 DIA) A FIN DE MES"
- 5) **Ca_M**: "SALDO DE CARTERA EN MORA MANEJADA, CON CORTE A FIN DE MES"

Los factores de ponderación X,Y, Z, W1,W2, serán los siguientes:

	EJECUTIVOS	ASISITENTES	EJECUTIVOS NUEVOS	ADMINISTRADORES
# DE CLIENTES (X)	9	0.5	9	4
SALDO DE CARTERA (Y)	9	0	9	4
INCREMENTO EN CLIENTES	6	0.5	3	1.5
NUMERO DE CLIENTES EN MORA	3	0	3	1
SALDO DE CARTERA EN MORA	9	0	9	4

Nota: En el caso de traspasos de cartera tanto de ejecutivos como de agencias, resulta complicado determinar con exactitud el crecimiento en operaciones, razón por la cual se considerará para el cálculo las operaciones nuevas generadas.

Para cálculo de número de clientes se considerará la cartera excluyendo las operaciones en mora.

De igual manera se excluirá de la cartera vigente el valor de insoluto.

Se establece que el valor de comisiones no supere el 10% de ingresos totales de CREDIFE (Suma de Asesoría Financiera + Comisión por administración por cartera) . En el caso de que aplicando los factores, estos superen el 10% del ingresos de CREDIFE, pueden se reajustados.

En el caso de que al aplicar estos factores no se complete el 10% de ingresos, la diferencia, será repartida de la siguiente manera:

BONO PARA ADMINISTRADORES: 20%
BONO PARA EJECUTIVOS DE CREDITO: 70%
BONO PARA ASISTENTES: 10%

En el caso de los Administradores , asistentes de negocios y operaciones el bono será repartido a todos las agencias que hayan superado el 100% de cumplimiento, de manera igualitaria.

En el caso de los Ejecutivos de crédito, el bono será repartido entre todos los ejecutivos que superen el 100% de cumplimiento y al menos hayan desembolsado 38 operaciones , el bono se repartirá de manera proporcional al número de desembolsos del mes y en proporción al nivel de desembolsos generados por la agencia.

EJEMPLO:

VALOR REPARTIDO MEDIANTE FACTORES: 15.000
VALOR A REPARTIR EN BONOS: 5.000

VALOR A REPARTIR A ADMINISTRADORES 20% : 1000
VALOR A REPARTIR ASISTENTES 10%: 500
VALOR A REPARTIR A EJECUTIVOS 70%: 3750

VALOR A RECIBIR EJ. STO. GO: 14% DE OPERACIONES: 525USD
DE OPERACIONES GENERADAS AL MES POR LA AGENCIA: 350
VALOR UNITARIO: 1,5 USD
OPERACIONES GENERADAS POR EJECUTIVO AL MES: 80
TOTAL A RECIBIR: 120USD

4. CONSIDERACIONES POR TIPOS DE CARGOS.

Se considerarán distintos valores a los ejecutivos de crédito nuevos que aperturen zonas, administradores y asistentes de negocio y operaciones, según la tabla de factores que fue expuesta anteriormente, estos factores pueden ser modificados con autorización de la Gerencia General según las necesidades de CREDIFE.

En el caso de los ejecutivos nuevos que aperturen zona, se pagarán los factores correspondientes por 4 meses, esta medida se asume sobre todo porque para ellos es más fácil crecer en número de clientes.

En el caso de ejecutivos de crédito que tengan a su cargo yuxtapuestos, estos recibirán el 50% de la comisión que les corresponda por su ejecutivo tutoriado, siempre y cuando los dos alcancen las metas establecidas.

5. RESTRICCIONES A LOS PAGOS DE COMISIONES.

Se establecen las siguientes restricciones al pago de comisiones.

No comisiona valor alguno aquel administrador, asistente de operaciones, negocios que no alcance al menos el 90% de la meta establecida en crecimiento de cartera dependiendo del caso y 80% de crecimiento en clientes.

No comisiona valor alguno, aquel ejecutivo de crédito que alcance el 4% (cuatro por ciento) de mora en insoluto y administrador que mantenga una mora en insoluto que supere el 4,5% (cinco por ciento), sin considerar cartera asignada a cobranzas.

6. BONOS

Se premiará mensualmente a los dos ejecutivos de crédito más destacados con un bono que lo determinará la Gerencia General, en función al tamaño, crecimiento y calidad de su cartera administrada.

Se premiará mensualmente a la agencia que mejores resultados haya obtenido, en términos de tamaño, crecimiento y calidad de su cartera administrada. El premio consistirá en un bono a ser determinado por la Gerencia General.

La Gerencia General, puede establecer bonos adicionales, pero estos siempre estarán incluidos dentro del 10% del ingreso.

7. COMISION RESPONSABLE DE VENTAS

La comisión mensual del responsable de Ventas estará sujeta al cumplimiento de las metas presupuestales y será equivalente al 5% del total de las comisiones a repartir, el bono base de la comisión será reajustado en base del porcentaje de cumplimiento(multiplicando el bono por el porcentaje de cumplimiento) . Se establecen sanciones por morosidad: (desde 1 día y considerando la suma del saldo en mora y el saldo que no devenga)

Menor al 3,5% recibe el 100% del bono
Sobre del 3,5 al 3,75, recibe el 90%
3,76 al 3.99% recibe el 80% del bono
4 .00 al 5.00% recibe el 70% del bono
5.01 al 6.00% recibe el 60% del bono
del 6.01 al 6.5% recibe el 50% del bono
sobre el 6.50%, no comisiona valor alguno

CARLOS VITERI
GERENTE GENERAL CREDIFE

JUAN CARLOS FREIRE
RESPONSABLE COMERCIAL

ANEXO 6: RANKING DE EJECUTIVOS

Agencia	Ejecutivo	CRECIMIENTO ALCANZADO	puntaje por crecimiento alcanzado	Monto Desembolsado	puntaje por desembolso	puntaje por desempeño	Monto Vigente al 29/08/03	Crecimiento	% MORA	MORA CREDIFE	PUNTAJE POR MORA	TOTAL	
EJECUTIVOS DE CREDITO CON CARTERA SOBRE 250.000 DOLARES													
1	OTAVALO	VINACHI OSCAR	136.08%	0.14	60.142.68	0.60	0.60	262.560.91	27.216.46	0.26%	3.16%	11.99	13.95
2	SAN FRANCISCO	MARTINEZ WASHINGTON	1021.82%	1.02	89.052.78	0.89	0.89	381.410.13	36.037.68	2.33%	3.16%	1.36	12.47
3	EL COLORADO	PALACIOS KATHERIN	224.68%	0.22	149.119.71	1.49	1.49	504.034.54	67.403.36	0.45%	3.16%	6.99	10.72
4	VILLA FLORA	CABRERA SANTIAGO	649.62%	0.65	61.568.32	0.62	0.62	289.715.16	142.545.21	2.21%	3.16%	1.43	8.54
5	PEDRO MONCAYO	MARICELA FLORES	100.55%	0.10	0.00	0.00	0.00	273.942.27	9.551.97	0.47%	3.16%	6.73	7.73
6	SAN FRANCISCO	CABEZAS PEDRO	605.19%	0.61	70.579.19	0.71	0.71	338.614.78	23.828.85	3.65%	3.16%	0.87	7.62
7	SAN FRANCISCO	SILVA ALEX	462.11%	0.46	53.055.75	0.53	0.53	293.897.92	13.318.62	2.35%	3.16%	1.34	6.49
8	SUCURSAL RIOBAMBA	MOREJON DIEGO	402.01%	0.40	82.935.52	0.83	0.83	280.938.90	48.341.93	2.36%	3.16%	1.34	6.19
9	SUCURSAL RIOBAMBA	LARA JORGE	214.80%	0.21	60.752.54	0.61	0.61	286.772.42	23.675.44	1.25%	3.16%	1.53	5.28
10	CHILLOGALLO	RIVERA MARJORIE	193.15%	0.19	77.810.23	0.78	0.78	261.392.45	48.287.46	1.34%	3.16%	2.36	5.07
11	COMITE DEL PUEBLO	PHILAJO LUIS	310.88%	0.31	58.910.98	0.59	0.59	260.291.01	27.878.94	3.01%	3.16%	1.05	4.75
12	COMITE DEL PUEBLO	DUCHIN LUIS	302.84%	0.30	55.155.35	0.55	0.55	287.746.91	27.255.59	3.04%	3.16%	1.04	4.62
13	LATACUNGA	ESPIN OSCAR	191.34%	0.19	73.701.66	0.74	0.74	297.844.54	38.268.36	1.66%	3.16%	1.91	4.56
14	VILLA FLORA	YANEZ PAULINA	283.60%	0.28	90.657.18	0.91	0.91	419.667.30	42.540.05	3.92%	3.16%	0.81	4.55
15	LATACUNGA	TORO CARLOS S	187.28%	0.19	70.212.96	0.70	0.70	284.394.43	37.456.24	1.62%	3.16%	1.96	4.53
16	CAYAMBE	ONA QUIDO	129.30%	0.13	74.360.99	0.74	0.74	368.564.74	32.325.62	1.38%	3.16%	2.29	4.33
17	PLAZA DEL TEATRO	MARTINEZ MARIANA	254.74%	0.25	76.361.82	0.77	0.77	293.839.62	45.047.62	3.37%	3.16%	0.94	4.25
18	CHILLOGALLO	MENA FREDY	112.26%	0.11	56.229.23	0.56	0.56	244.293.01	26.943.11	1.24%	3.16%	2.54	4.23
19	CHILLOGALLO	JACOME SANDRA	212.26%	0.22	106.229.23	1.06	1.06	444.293.01	62.689.57	1.24%	3.16%	0.97	4.19
20	COMITE DEL PUEBLO	RODRIGUEZ JOFRE	163.32%	0.17	60.499.50	0.60	0.60	282.718.52	15.238.43	3.28%	3.16%	1.78	4.08
21	PLAZA DEL TEATRO	MENA SANTIAGO	228.38%	0.23	78.681.31	0.73	0.73	370.985.23	33.848.66	3.40%	3.16%	0.93	4.00
22	AMBATO	NARVAEZ PATRICIA	101.28%	0.10	56.870.93	0.57	0.57	270.642.21	23.658.66	1.41%	3.16%	2.24	3.83
23	VILLA FLORA	MAYORCA RUTH	121.21%	0.12	69.609.93	0.70	0.70	252.404.00	33.937.41	1.79%	3.16%	1.77	3.68
24	EL CAMAL	ZHAÑAY LUIS	69.69%	0.12	67.987.71	0.68	0.68	305.562.78	26.980.67	1.74%	3.16%	1.82	3.67
25	CHILLOGALLO	CORAL WILLIAM	172.60%	0.18	89.868.49	0.89	0.89	343.142.10	51.793.74	3.33%	3.16%	0.95	3.63
26	LATACUNGA	CARRILLO FERNANDCO	159.79%	0.16	58.130.81	0.58	0.58	257.256.25	28.900.14	2.27%	3.16%	1.39	3.58
27	CAYAMBE	MORAN MONICA	159.67%	0.16	71.027.85	0.71	0.71	381.989.95	30.917.24	2.57%	3.16%	1.23	3.53
28	EL COLORADO	MORENO JUAN	121.54%	0.12	72.182.46	0.72	0.72	305.951.61	28.894.97	1.98%	3.16%	1.58	3.52
29	COMITE DEL PUEBLO	GARNICA JORGE	185.99%	0.19	57.085.04	0.57	0.57	330.041.32	16.739.35	3.05%	3.16%	1.03	3.47
30	PLAZA DEL TEATRO	PRUNA ELIZABETH	107.29%	0.11	61.016.80	0.61	0.61	358.118.66	14.590.42	1.78%	3.16%	1.78	3.46
31	SANGOLQUI	CROSCO DIEGO	200.34%	0.20	64.814.75	0.65	0.65	282.757.73	29.962.55	4.54%	3.16%	0.70	3.35
32	EL CAMAL	CADENA JULIO	134.19%	0.13	79.259.42	0.79	0.79	368.604.71	31.556.68	3.13%	3.16%	1.01	3.15
33	TUMBACO	GOMEZ MAURICIO	100.00%	0.10	53.255.48	0.53	0.53	273.698.19	26.948.08	2.68%	3.16%	1.18	2.71
34	PLAZA DEL TEATRO	MARROQUIN HERNAN	111.02%	0.11	57.272.04	0.57	0.57	334.268.54	14.175.05	3.65%	3.16%	0.87	2.55
35	EL COLORADO	CHAMORRO DELIA	1.75%	0.00	56.054.83	0.56	0.56	331.728.67	488.61	2.58%	3.16%	1.22	1.80
36	EL COLORADO	BRICEÑO MAYRA	6.09%	0.01	59.169.00	0.59	0.59	314.126.80	1.643.90	3.19%	3.16%	0.99	1.64
37	EL COLORADO	ARIAS JIMENA	-4.90%	0.00	51.592.78	0.52	0.52	328.672.87	-1.165.61	2.75%	3.16%	1.15	1.61
EJECUTIVOS DE CREDITO CON CARTERA BAJO 250.000 DOLARES													
1	EL COLORADO	CUELLAR JENNY	176.87%	0.18	44.464.97	0.44	0.44	104.033.70	30.952.44	0.00%	3.16%	25.00	25.62
2	SUCURSAL RIOBAMBA	QUIZCO NANCY	109.33%	0.11	35.731.51	0.36	0.36	112.202.14	24.101.16	0.00%	3.16%	25.00	25.47
3	SUCURSAL RIOBAMBA	NINA BETTY	73.79%	0.07	35.732.66	0.36	0.36	193.902.37	8.132.67	0.14%	3.16%	23.32	23.75
4	SANGOLQUI	PEREZ EDWIN	73.23%	0.07	37.386.11	0.37	0.37	207.446.14	10.952.91	0.16%	3.16%	19.58	20.02
5	TUMBACO	CALVOPIÑA JORGE	100.00%	0.10	31.529.80	0.32	0.32	130.450.23	20.090.21	0.32%	3.16%	9.93	10.35
6	AMBATO	REVES YEIRITA	101.81%	0.10	49.366.13	0.49	0.49	226.955.89	16.845.93	0.43%	3.16%	7.37	7.97
7	OTAVALO	SALAZAR LUIS	160.24%	0.16	58.003.93	0.58	0.58	219.057.93	32.047.20	0.47%	3.16%	6.78	7.52
8	HUAYNACAPAC	PAREDESJ	435.27%	0.44	40.837.49	0.41	0.41	124.712.35	25.294.35	0.49%	3.16%	6.39	7.23
9	AMBATO	PEREZ GLADIS	101.42%	0.10	53.516.22	0.54	0.54	247.260.27	21.789.42	0.55%	3.16%	5.76	6.39
10	EL COLORADO	SANCHEZ NADIA	20.60%	0.02	17.204.26	0.17	0.17	82.765.21	3.605.49	0.54%	3.16%	5.82	6.01
11	HUAYNACAPAC	GUZMAN C	231.44%	0.23	27.242.75	0.27	0.27	117.965.96	16.009.44	0.70%	3.16%	4.53	5.03
12	LATACUNGA	TERAN PAULINA	267.62%	0.27	42.482.86	0.42	0.42	192.036.71	22.239.22	0.78%	3.16%	4.08	4.77
13	TUMBACO	GAVILANES EDUARDO	100.00%	0.10	51.913.99	0.52	0.52	236.890.82	21.220.34	0.84%	3.16%	3.78	4.40
14	SANGOLQUI	MARIA BELEN SANCH	181.75%	0.18	40.765.17	0.41	0.41	134.022.61	27.182.62	0.85%	3.16%	3.73	4.32
15	COMITE DEL PUEBLO	STALIN CANO	408.10%	0.41	50.844.45	0.51	0.51	143.143.49	36.728.68	1.10%	3.16%	2.88	3.80
16	PEDRO MONCAYO	CASTILLO MONICA	324.01%	0.32	51.054.31	0.51	0.51	191.466.23	27.404.85	1.48%	3.16%	2.14	2.97
17	AMBATO	REINOSO CECILIA	90.91%	0.09	43.160.58	0.43	0.43	212.083.74	10.000.24	1.30%	3.16%	2.44	2.96
18	AMBATO	CAJAS WILLIAN	101.74%	0.10	39.214.68	0.39	0.39	152.966.26	16.183.38	1.44%	3.16%	2.19	2.68
19	PEDRO MONCAYO	TROYA YHAJIRA	143.53%	0.14	60.398.57	0.60	0.60	217.533.45	35.883.68	1.65%	3.16%	1.91	2.66
20	TUMBACO	COTERA CARLOS	100.00%	0.10	40.742.02	0.41	0.41	212.367.64	14.044.55	1.82%	3.16%	1.73	2.24
21	COTOCOLLO	ALVAREZ JESSICA	1430.97%	1.43	21.248.14	0.21	0.21	150.248.25	77.286.95	6.23%	3.16%	0.51	2.15
22	PLAZA DEL TEATRO	FUERTEZ MARCELA	59.53%	0.06	11.492.21	0.11	0.11	45.652.41	7.377.24	1.62%	3.16%	1.93	2.13
23	EL CAMAL	JACOME ESTHERLA	103.88%	0.10	36.935.66	0.37	0.37	157.118.75	17.658.75	1.94%	3.16%	1.63	2.11
24	EL COLORADO	VARGAS SILVIA	180.29%	0.18	71.238.18	0.71	0.71	231.045.03	36.058.75	3.06%	3.16%	1.93	1.93
25	SUCURSAL RIOBAMBA	BERMEO VERONICA	219.68%	0.22	54.892.83	0.55	0.55	243.797.00	24.212.67	2.75%	3.16%	1.03	1.92
26	SUCURSAL RIOBAMBA	CARLOSAMA RUTH	72.60%	0.07	24.930.83	0.25	0.25	80.092.37	16.003.66	2.01%	3.16%	1.57	1.90
27	COMITE DEL PUEBLO	RIVADENERIA ELIZAB	157.94%	0.16	32.906.91	0.33	0.33	147.232.76	14.214.92	2.35%	3.16%	1.35	1.83
28	CHILLOGALLO	GUZMAN MARIA T.	114.20%	0.11	56.811.32	0.57	0.57	202.368.86	31.974.66	2.88%	3.16%	1.10	1.78
29	COTOCOLLO	CHAVEZ NADIA	-330.86%	-0.33	54.688.44	0.55	0.55	180.649.43	-33.086.03	2.14%	3.16%	1.47	1.69
30	PLAZA DEL TEATRO	ZARATE EDUARDO	247.49%	0.25	37.230.29	0.37	0.37	139.958.97	21.939.07	2.97%	3.16%	1.07	1.69
31	HUAYNACAPAC	MARTINEZ JOSE	435.87%	0.41	33.552.32	0.34	0.34	135.063.70	17.935.30	3.52%	3.16%	0.90	1.64
32	COTOCOLLO	QUEVEDO JOFRE	1054.79%	1.05	16.476.58	0.16	0.16	60.719.70	42.191.73	7.56%	3.16%	0.42	1.64
33	HUAYNACAPAC	ILLESAS Yessenia	146.88%	0.15	25.456.36	0.25	0.25	132.622.67	12.382.74	2.59%	3.16%	1.22	1.62
34	AMBATO	LOPEZ JOSE	90.10%	0.09	28.999.42	0.28	0.28	160.111.55	6.126.72	2.55%	3.16%	1.24	1.62
35	CHILLOGALLO	MORENO GALO	134.22%	0.13	45.646.30	0.46	0.46	224.118.69	6.126.72	3.37%	3.16%	0.94	1.53
36	COTOCOLLO	LASLUIZA ROBERTO	-68.38%	-0.07	50.454.00	0.50	0.50	225.507.08	-6.151.81	2.98%	3.16%	1.06	1.50
37	COTOCOLLO	ALBAN RENÉ	-5.67%	-0.01	40.092.28	0.40							

ANEXO7: RANKING DE AGENCIAS CREDIFE/MAYO-2003

		META DE CARTERA VIGENTE SEGUN PRESUPUESTO	RESULTADOAL 30/05/2002	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	PONDERACION	PROMEDIO PARCIAL	CUMPLIMIENTO EN OPERACIONES	META EN OPERACIONES	CUMPLIMIENTO	PONDERACION PARCIAL	PROMEDIO PARCIAL	META DE MORA	PORCENTAJE DE MOROSIDAD SIN CARTERA DE COBRANZAS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	PONDERACION	PROMEDIO PONDERO	PROMEDIO TOTAL
GRUPO 1	1 TUMBACO	520964	590225	1,13	0,25	0,28	600,00	722,00	0,83	0,25	0,21	4,00	1,84	2,17	0,30	0,65	114,32%
	2 SUCURSAL RIOBAMBA	693664	872363	1,26	0,25	0,31	1142,00	1196,00	0,95	0,25	0,24	4,00	2,94	1,36	0,30	0,41	96,13%
	3 LATACUNGA	633564	707837	1,12	0,25	0,28	1002,00	1218,00	0,82	0,25	0,21	4,00	1,49	2,68	0,30	0,81	129,03%
	4 SANGOLQUI	831365	790283	0,95	0,25	0,24	946,00	1054,00	0,90	0,25	0,22	4,00	2,17	1,84	0,30	0,55	101,50%
	5 HUAYNACAPAC	405030	512425	1,27	0,25	0,32	584,00	1046,00	0,56	0,25	0,14	4,00	2,58	1,55	0,30	0,47	92,10%
	6 COTOCOLLAO	973733	750494	0,77	0,25	0,19	1052,00	1366,00	0,77	0,25	0,19	4,00	4,60	0,87	0,30	0,26	64,61%
GRUPO 2	1 AMBATO	988768	1058151	1,07	0,25	0,27	1214,00	1422,00	0,85	0,25	0,21	4,00	1,26	3,17	0,30	0,95	143,34%
	2 TOTAL IBARRA	1229297	1516276	1,23	0,25	0,31	1841,00	2180,00	0,84	0,25	0,21	4,00	2,10	1,90	0,30	0,57	109,09%
	3 COMITE DEL PUEBLO	979903	1040936	1,06	0,25	0,27	1207,00	1272,00	0,95	0,25	0,24	4,00	2,57	1,56	0,30	0,47	96,97%
	4 EL COLORADO	1856396	1727863	0,93	0,25	0,23	2186,00	2428,00	0,90	0,25	0,23	4,00	2,59	1,54	0,30	0,46	92,11%
	5 TOTAL CHILLOGALLO	1631172	1478385	0,91	0,25	0,23	1737,00	1931,00	0,90	0,25	0,22	4,00	2,90	1,38	0,30	0,41	86,53%
	6 PLAZA DEL TEATRO	1862909	1876221	1,01	0,25	0,25	2138,00	2382,00	0,90	0,25	0,22	4,00	3,49	1,15	0,30	0,34	82,00%
	7 TOTAL CAMAL	1481406	1397218	0,94	0,25	0,24	1733,00	1930,00	0,90	0,25	0,22	4,00	3,97	1,01	0,30	0,30	76,25%

ANEXO 8: INFORME SEMANAL DE ACTIVIDADES REALIZADAS

NOMBRE:
SEMANA DEL: AL:
SUCURSAL:
AGENCIA:
ZONA:

RESUMEN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

VISITAS	#	TIEMPO TOTAL POR TIPO DE VISITA (en minutos)
VI		
VS		
VE		
VRE		
VCO		
VCA		
VPL		
TOTAL		minutos: horas:

OTRAS ACTIVIDADES	TIEMPO (en min.)
TRANSPORTE	
TRABAJO DE OF	
REUNIONES	
LLAMADAS	
OTROS	
TOTAL en minutos	
TOTAL EN HORAS	

	MINUTOS	HORAS
TIEMPO EN VISITAS		
TIEMPO EN OTRAS ACTIVIDADES		
TIEMPO TOTAL		

.....
Firma del Ejecutivo de Crédito

ANEXO 8: INFORME DE CUMPLIMIENTO Y EVALUACION

NOMBRE DEL EJECUTIVO:	LUIS CABRERA		
SEMANA DEL:	1	AL:	7 DE ABRIL
SUCURSAL:	QUITO		
AGENCIA:	COTOCOLLAO		
ZONA:	2		

RESUMEN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

EJECUTADO				PLANIFICADO	DIFERENCIA
VISITAS	No. de visitas ejecutadas	TIEMPO TOTAL POR TIPO DE VISITA (en minutos)	TIEMPO PROMEDIO POR VISITA (en min.)	No. de visitas planificadas	Visitas ejecutadas menos visitas planif.
VI	20	300	15,00	18	2
VS	20	300	15,00	21	-1
VE	10	900	90,00	10	0
VRE	3	200	66,67	3	0
VCO	5	240	48,00	5	0
VCA	2	60	30,00	2	0
VPL	2	60	30,00	1	1
TOTAL VISITAS	62	2060		60	2
EN HORAS:		34,33			

EXPLICACION DE DIFERENCIA:

OTRAS ACTIVIDADES	Tiempo ejecutado (en min.)	Tiempo planificado (en min.)	Ejecutado menos Planif.
TRANSPORTE	120	120	0
TRABAJO DE OF	200	180	20
REUNIONES	30	60	-30
LLAMADAS	90	60	30
OTROS	30	30	0
TIEMPO TOTAL EN OTRAS ACTIVIDADES	470	450	20
		7,50 HORAS	

EXPLICACION DE DIFERENCIA:

EN HORAS

TIEMPO EN VISITAS	34,33
TIEMPO TRANSPORTE	2,00
TIEMPO OTRAS ACTIV	5,83
TIEMPO TOTAL	42,17

# de Visitas de promocion realizadas	20
# de operaciones conseguidas (sin contar préstamos)	8

# de Visitas de préstamo	3
# de operaciones conseguidas en préstamo	5

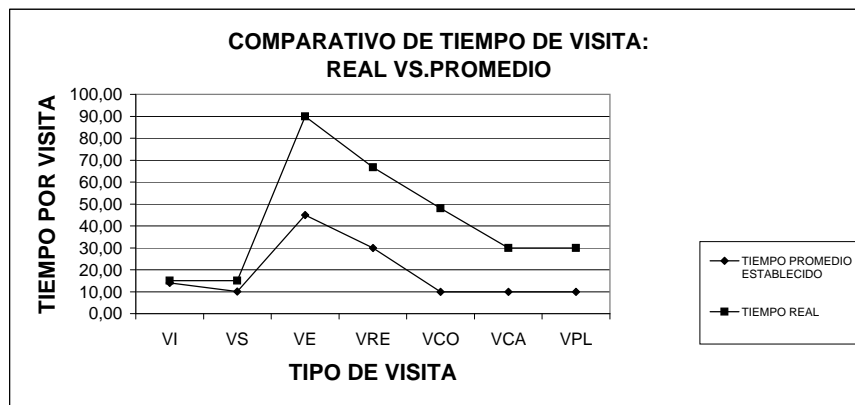
DETERMINACION DE ÍNDICES DE CUMPLIMIENTO

Cálculo de los índices:
 Índice de trabajo efectivo en campo = Tiempo en visitas / Tiempo total
 Índice de tiempo de transporte = Tiempo de transporte / Tiempo total
 Índice de tiempo en oficina = Tiempo en otras actividades (sin contar transporte) / Tiempo total
 Índice de efectividad en préstamos = No. de operaciones de préstamo conseguidas / No. de visitas de préstamo
 Índice de efectividad en ventas = No. de operaciones conseguidas (sin contar operaciones de préstamo) / No. de visitas de promoción realizadas

Índice de trabajo efectivo en campo	Índice de tiempo de transporte	Índice de tiempo en oficina	Índice de efectividad en préstamos	Índice de efectividad en ventas
81,42%	4,74%	13,83%	166,67%	40,00%

Tiempo visita

VISITA	TIEMPO PROMEDIO ESTABLECIDO	TIEMPO REAL	Tiempo promedio menos tiempo real
VI	14,00	15,00	-1,00
VS	10,10	15,00	-4,90
VE	45,00	90,00	-45,00
VRE	30,00	66,67	-36,67
VCO	10,00	48,00	-38,00
VCA	10,00	30,00	-20,00
VPL	10,00	30,00	-20,00



ELABORADO POR:
 ADMINISTRADOR

ANEXO 8: INFORME DE CUMPLIMIENTO Y EVALUACION

NOMBRE DEL EJECUTIVO:	JUAN RAMOS	AL:	07-sep
SEMANA DEL:	1		
SUCURSAL:	QUITO		
AGENCIA:	COTOCOLLAO		
ZONA:	3		

RESUMEN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

EJECUTADO	PLANIFICADO	DIFERENCIA
TIPO DE VISITA (en minutos)	TIEMPO PROMEDIO POR VISITA (en min.)	Visitas ejecutadas menos visitas planif.
VI	13,33	-5
VS	15,00	0
VE	90,00	0
VRE	66,67	-1
VCO	48,00	2
VCA	30,00	0
VPL	30,00	0
TOTAL VISITAS	61	-4
EN HORAS:	32,67	

EXPLICACION DE DIFERENCIA:

OTRAS ACTIVIDADES	Tiempo ejecutado (en min.)	Tiempo planificado (en min.)	Ejecutado menos Planif.
TRANSPORTE	150	120	30
TRABAJO DE OF	200	180	20
REUNIONES	30	60	-30
LLAMADAS	60	60	0
OTROS	30	30	0
TIEMPO TOTAL EN OTRAS ACTIVIDADES	470	450	20
		7,50 HORAS	

EXPLICACION DE DIFERENCIA:

EN HORAS

TIEMPO EN VISITAS	32,67
TIEMPO TRANSPORTE	2,50
TIEMPO OTRAS ACTIV	5,33
TIEMPO TOTAL	40,50

# de Visitas de promoción realizadas	15
# de operaciones conseguidas (sin contar préstamos)	5

# de Visitas de préstamo	3
# de operaciones conseguidas en préstamo	2

DETERMINACION DE ÍNDICES DE CUMPLIMIENTO

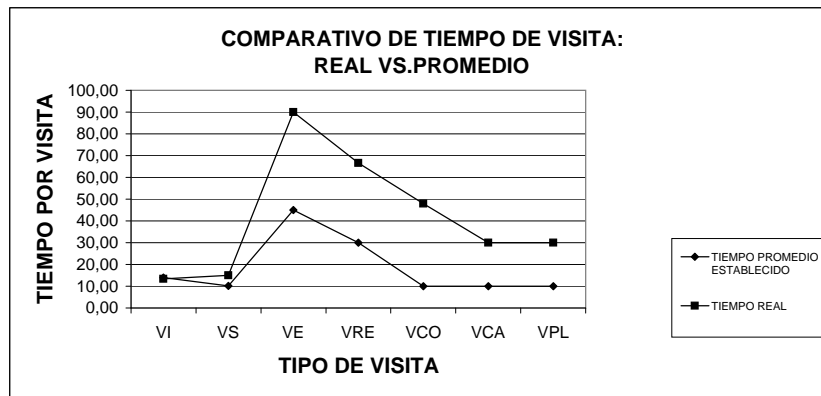
Cálculo de los índices:

Índice de trabajo efectivo en campo = Tiempo en visitas / Tiempo total
 Índice de tiempo de transporte = Tiempo de transporte / Tiempo total
 Índice de tiempo en oficina = Tiempo en otras actividades (sin contar transporte) / Tiempo total
 Índice de efectividad en préstamos = No. de operaciones de préstamo conseguidas / No. de visitas de préstamo
 Índice de efectividad en ventas = No. de operaciones conseguidas (sin contar operaciones de préstamo) / No. de visitas de promoción realizadas

Índice de trabajo efectivo en campo	80,66%	Índice de tiempo de transporte	6,17%	Índice de tiempo en oficina	13,17%	Índice de efectividad en préstamos	66,67%	Índice de efectividad en ventas	33,33%
-------------------------------------	--------	--------------------------------	-------	-----------------------------	--------	------------------------------------	--------	---------------------------------	--------

Tiempo visita

VISITA	TIEMPO PROMEDIO ESTABLECIDO	TIEMPO REAL	Tiempo promedio menos tiempo real
VI	14,00	13,33	0,67
VS	10,10	15,00	-4,90
VE	45,00	90,00	-45,00
VRE	30,00	66,67	-36,67
VCO	10,00	48,00	-38,00
VCA	10,00	30,00	-20,00
VPL	10,00	30,00	-20,00



ELABORADO POR:
ADMINISTRADOR

ANEXO 8: INFORME DE CUMPLIMIENTO Y EVALUACION

NOMBRE DEL EJECUTIVO:	DIANA BASANTES		
SEMANA DEL:	1	AL:	7
SUCURSAL:	QUITO		
AGENCIA:	COTACALLAO		
ZONA:	4		

RESUMEN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

EJECUTADO	PLANIFICADO			DIFERENCIA
VISITAS	No. de visitas ejecutadas	TIEMPO TOTAL POR TIPO DE VISITA (en minutos)	TIEMPO PROMEDIO POR VISITA (en min.)	Visitas ejecutadas menos visitas planif.
VI	25	200	8,00	25
VS	10	300	30,00	10
VE	10	900	90,00	10
VRE	3	200	66,67	3
VCO	10	480	48,00	10
VCA	2	60	30,00	2
VPL	2	60	30,00	2
TOTAL VISITAS	62	2200		0
EN HORAS:		36,67		

EXPLICACION DE DIFERENCIA:

OTRAS ACTIVIDADES	Tiempo ejecutado (en min.)	Tiempo planificado (en min.)	Ejecutado menos Planif.
TRANSPORTE	100	120	-20
TRABAJO DE OF	100	180	-80
REUNIONES	90	30	60
LLAMADAS	60	30	30
OTROS	30	30	0
TIEMPO TOTAL EN OTRAS ACTIVIDADES	380	390	-10
		6,50 HORAS	

EXPLICACION DE DIFERENCIA:

EN HORAS

TIEMPO EN VISITAS	36,67
TIEMPO TRANSPORTE	1,67
TIEMPO OTRAS ACTIV	4,67
TIEMPO TOTAL	43,00

# de Visitas de promoción realizadas	25
# de operaciones conseguidas (sin contar préstamos)	10

# de Visitas de préstamo	3
# de operaciones conseguidas en préstamo	4

DETERMINACION DE ÍNDICES DE CUMPLIMIENTO

Cálculo de los índices:

Índice de trabajo efectivo en campo = Tiempo en visitas / Tiempo total

Índice de tiempo de transporte = Tiempo de transporte / Tiempo total

Índice de tiempo en oficina = Tiempo en otras actividades (sin contar transporte) / Tiempo total

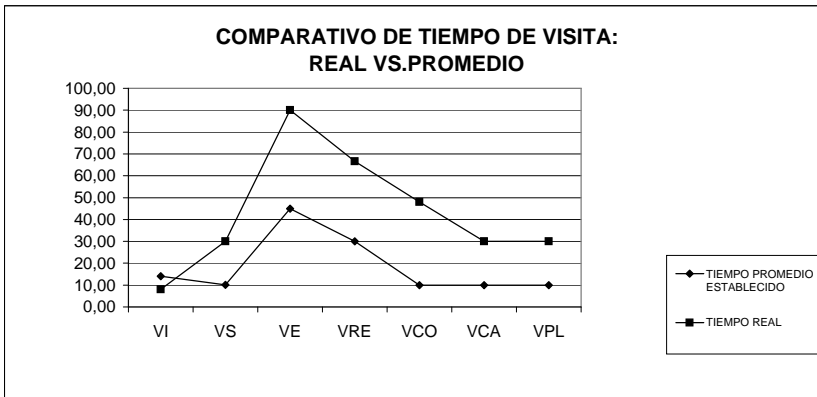
Índice de efectividad en préstamos = No. de operaciones de préstamo conseguidas / No. de visitas de préstamo

Índice de efectividad en ventas = No. de operaciones conseguidas (sin contar operaciones de préstamo) / No. de visitas de promoción realizadas

Índice de trabajo efectivo en campo	Índice de tiempo de transporte	Índice de tiempo en oficina	Índice de efectividad en préstamos	Índice de efectividad en ventas
85,27%	3,88%	10,85%	133,33%	40,00%

Tiempo visita

VISITA	TIEMPO PROMEDIO ESTABLECIDO	TIEMPO REAL	Tiempo promedio menos tiempo real
VI	14,00	8,00	6,00
VS	10,10	30,00	-19,90
VE	45,00	90,00	-45,00
VRE	30,00	66,67	-36,67
VCO	10,00	48,00	-38,00
VCA	10,00	30,00	-20,00
VPL	10,00	30,00	-20,00



ELABORADO POR:
ADMINISTRADOR

INFORME DE CUMPLIMIENTO Y EVALUACION

NOMBRE DEL EJECUTIVO:	AL:
SEMANA DEL:		
SUCURSAL:		
AGENCIA:		
ZONA:		

RESUMEN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

EJECUTADO				PLANIFICADO	DIFERENCIA
VISITAS	No. de visitas ejecutadas	TIEMPO TOTAL POR TIPO DE VISITA (en minutos)	TIEMPO PROMEDIO POR VISITA (en min.)	No. de visitas planificadas	Visitas ejecutadas menos visitas planif.
VI			no visitas		0
VS			no visitas		0
VE			no visitas		0
VRE			no visitas		0
VCO			no visitas		0
VCA			no visitas		0
VPL			no visitas		0
TOTAL VISITAS	0	0		0	0
	EN HORAS:	0,00			

EXPLICACION DE DIFERENCIA:

OTRAS ACTIVIDADES	Tiempo ejecutado (en min.)	Tiempo planificado (en min.)	Ejecutado menos Planif.
TRANSPORTE			0
TRABAJO DE OF			0
REUNIONES			0
LLAMADAS			0
OTROS			0
TIEMPO TOTAL EN OTRAS ACTIVIDADES	0	0	0
		0,00	HORAS

EXPLICACION DE DIFERENCIA:

EN HORAS

TIEMPO EN VISITAS	0,00
TIEMPO TRANSPORTE	0,00
TIEMPO OTRAS ACTIV	0,00
TIEMPO TOTAL	0,00

# de Visitas de promoción realizadas	0
# de operaciones conseguidas (sin contar préstamos)	

# de Visitas de préstamo	0
# de operaciones conseguidas en préstamo	

DETERMINACION DE ÍNDICES DE CUMPLIMIENTO

Cálculo de los índices:

Índice de trabajo efectivo en campo = Tiempo en visitas / Tiempo total

Índice de tiempo de transporte = Tiempo de transporte / Tiempo total

Índice de tiempo en oficina = Tiempo en otras actividades (sin contar transporte) / Tiempo total

Índice de efectividad en préstamos = No. de operaciones de préstamo conseguidas / No. de visitas de préstamo

Índice de efectividad en ventas = No. de operaciones conseguidas (sin contar operaciones de préstamo) / No. de visitas de promoción realizadas

Índice de trabajo efectivo en campo	Índice de tiempo de transporte	Índice de tiempo en oficina	Índice de efectividad en préstamos	Índice de efectividad en ventas
#i/DIV/0!	#i/DIV/0!	#i/DIV/0!	#i/DIV/0!	#i/DIV/0!

Tiempo visita

VISITA	TIEMPO PROMEDIO ESTABLECIDO	TIEMPO REAL	Tiempo promedio menos tiempo real
VI	7,90	no visitas	#i VALOR!
VS	10,10	no visitas	#i VALOR!
VE	32,50	no visitas	#i VALOR!
VRE	26,20	no visitas	#i VALOR!
VCO	3,00	no visitas	#i VALOR!
VCA	5,00	no visitas	#i VALOR!
VPL	8,00	no visitas	#i VALOR!

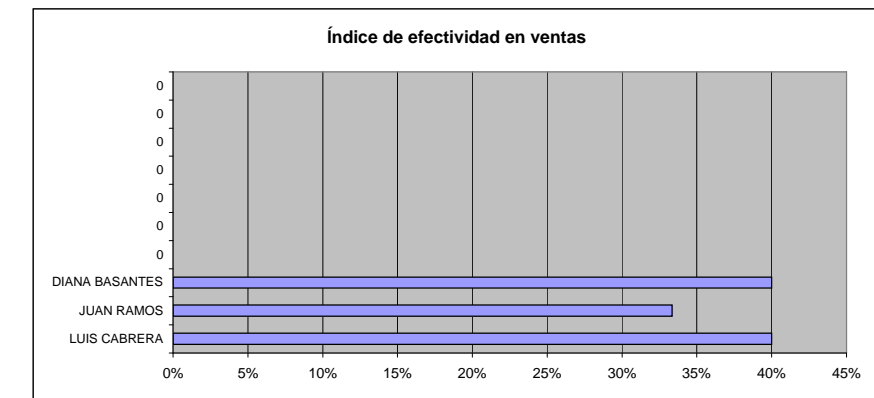
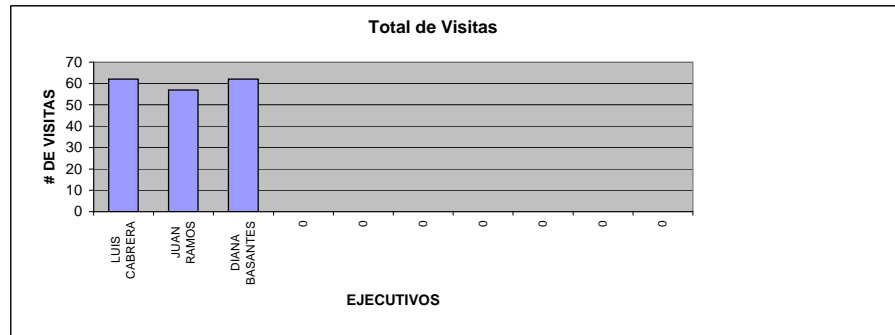


ELABORADO POR:
ADMINISTRADOR

INFORME DE CUMPLIMIENTO Y EVALUACION POR SUCURSAL

SEMANA DEL: 1 AL: 7 DE ABRIL
 SUCURSAL: QUITO
 AGENCIA: COTOCOLLAO
 ZONA:

Nombre de Ejecutivo	No. De VISITAS								ÍNDICES					Tiempo real promedio por tipo de visita						
	VI	VS	VE	VRE	VCO	VCA	VPL	TOTAL	Índice de trabajo efectivo en campo	Índice de tiempo de transporte	Índice de tiempo en oficina	Índice de efectividad en préstamos	Índice de efectividad en ventas	VI	VS	VE	VRE	VCO	VCA	VPL
LUIS CABRERA	20	20	10	3	5	2	2	62	81%	5%	14%	167%	40%	15	15	90	67	48	30	30
JUAN RAMOS	15	20	10	3	5	2	2	57	81%	6%	13%	67%	33%	13	15	90	67	48	30	30
DIANA BASANTES	25	10	10	3	10	2	2	62	85%	4%	11%	133%	40%	8	30	90	67	48	30	30
0	0	0	0	0	0	0	0	0	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visitas
0	0	0	0	0	0	0	0	0	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visitas
0	0	0	0	0	0	0	0	0	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visitas
0	0	0	0	0	0	0	0	0	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visitas
0	0	0	0	0	0	0	0	0	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visitas
0	0	0	0	0	0	0	0	0	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visitas
0	0	0	0	0	0	0	0	0	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visitas
0	0	0	0	0	0	0	0	0	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visita	no visitas
TOTAL	60	50	30	9	20	6	6	181												
PROMEDIO									#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	12	20	90	67	48	30	30



ANEXO 9: CAMPAÑA PUBLICITARIA CREDIFE

- CAMPAÑA PUBLICITARIA
- PLAN DE MEDIOS

PRENSA

DIARIO	TAMAÑO	COLOR	TOTAL	VALOR AVISO	TOTAL INVERSION
Comercio	3col X 10 mod. (14.6 X 26)	F/C	2	1.971,00	3.942,00
	3col X 10 mod.	F/C	2	1.377,00	2.754,00
Ultimas Noticias	3col x 5 mod. (14.8 x 19.8)	F/C	8	229,50	1.836,00
El Mercurio - Cuenca	3col X 4 mod. (14.5 X 20)	F/C	2	499,20	998,40
El Heraldo - Ambato (X cada 5 avisos uno bono)	3 col x 18 (12 x 18)	F/C	2	261,36	522,72
La Prensa - Riobamba 2 avisos pago 1 bono)	2.5 x 18 (12.5 x 18)	F/C	2	180,00	360,00
	2.5 x 18	F/C	1	BONO	BONO

PRENSA CONTINUACIÓN

La Hora - Sto. Domingo	2 X 18 (12.4 X 18)	F/C	3	86,40	259,20
El Norte- Ibarra (Desc. Tarifa 26%)	3 X 18 (12 X 18)	F/C	2	138,24	276,48
La Gaceta - Latacunga	1/4 de página 11 X 15.5	B/N	2	35,00	70,00
TOTAL			26		11.018,80

NOTA: TARIFAS NO INCLUYEN IVA

VIGENTES A LA FECHA SUJETAS A VARIACION

RADIOS

<u>CIUDAD</u>	<u>RADIOS</u>	<u>PROGRAMAS AUSPICIADOS</u>	<u>TOTAL CUÑAS</u>	<u>INVERSION MENSUAL</u>
<u>QUITO</u>	TARQUI	Maestro Juanito: Presentación, y cuña	42	603,19
	AMERICA F.M.	10 cuñas diarias	210	630,00
		Bono: 10 cuñas	50	
	FRANCISCO STEREO	Portacuñas: 8 cuñas diarias	168	1.545,60
Sto.Domingo	ZARACAY	Portacuñas: 7 cuñas	154	1.540,00
	FESTIVAL	Noticiero : 3 cuñas	63	393,51
		Noticiero : 3 cuñas	63	
		Portacuñas: 4 cuñas	84	
BONO: 5 cuñas en Sábado y 5 en domingo		50		

RADIOS CONTINUACIÓN

LATACUNGA	ELITE	10 cuñas diarias: 2 dentro del Noticiero y 8 e Bono: 10 cuñas en sábado	210 50	157,55
	NOVEDADES	10 cuñas diarias: 2 dentro del Noticiero y 8 e BONO: 10 cuñas sábado	210 50	157,55
AMBATO	RUMBA	Portacuñas: 8 cuñas diarias	168	436,80
	AMBATO	Noticiero: 1 cuña diaria Portacuñas: 7 cuñas diarias	176	457,60
RIOBAMBA	BONITA	Noticiero: 2 cuñas 6 cuñas en Horario Rotativo	42 126	379,50
	TRICOLOR	Portacuñas: 8 cuñas diarias	168	420,00

RADIOS CONTINUACIÓN

CUENCA	96.1 F.M.	Portacuñas (8 cuñas diarias)	168	504,00
	TOMEBAMBA	10 CUÑAS DIARIAS	200	500,00
		10 CUÑAS DIARIAS	50	
IBARRA	AMERICA	10 cuñas diarias	200	288,00
		BONO: 10 cuñas diarias	100	
TOTALES			2.802	8.013,30

ESTOS COSTOS NO INCLUYEN I.V.A

FLOW GENERAL

MEDIO	AGOSTO	SEPTIEM	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	
PRENSA						
COMERCIO	3492			3492	3492	10.476,00
ULTIMAS NOTICIAS	2.754	2.754	2.754	2.754		11.016,00
PROVINCIAS	2486,8	2486,8	2225,4	2486,8		9.685,84
TOTAL INVERSION	8.732,80	5.240,80	4.979,44	8.732,80	3.492,00	31.177,84
RADIO	1 MES	1 MES		1 MES	15 DIAS	
3 Radios Quito	2.778,79	2.882,39		2.675,19	2.250,80	10.587,17
11 Radios Provincias Sierra	5.234,51	5.378,11		4.988,11	2.899,61	18.500,34
TOTAL INVERSION	8.013,30	8.260,50		7.663,30	5.150,41	29.087,51
TOTAL INVERSION	16.746,10	13.501,30	4.979,44	16.396,10	8.642,41	60.265,35
NOTA: TARIFAS NO INCLUYEN IVA						



CAMPAÑA PUBLICITARIA

PRENSA

Haga CRECER su negocio.



REQUISITOS

- Experiencia de un año en su negocio como propietario.
- Mínimo 6 meses en el mismo local.
- Un garante personal.

DOCUMENTACION NECESARIA

(Deudor y garante)

- 3 copias de cédula de identidad, deudor, garante y cónyuges.
- Copia de recibo de agua, luz o teléfono del domicilio.
- Rol de pagos (garante asalariado).


CREDIFE
CREDITO MICROEMPRESARIAL
LE PRESTA AYUDA.

- Agencia Plaza del Teatro, Marabí 06-329 y Vargas. Telfs.: 228 2828 - 228 1808 - Agencia Chilligallo, Av. Mariscal Sucre y Pto. López. Telfs.: 256 3679 - 263 0971 - Agencia Villaflores, Rodrigo de Chávez y Pto. Gómez. Telfs.: 265 9783 - Agencia El Camal, Guillermo Pérez 514 y Gonzalo Hidalgo. Telfs.: 266 3482 - 266 3483 - Agencia Combi del Pueblo, Jorge Garcés 4113 y Betanzos Carrón. Telfs.: 248 2501 - 248 1957 - Agencia Cotacollao, Lázaro Ruiz y Diego de Tapia. Telfs.: 229 7686 - 229 6316 - Agencia Sangolquí, Av. Genl. Enriquez 3271 y Sucre. Telfs.: 233 2400 - 223 2197 - 223 1119 - Agencia Machachi, Av. Amazonas y Antonio Benítez. Telfs.: 231 4735 - 273 7738 - Agencia Tumbaco, Av. Intercolectiva sin número, Junto a Gasolinera Marcolino. Telfs.: 237 7718

Solicítelo y pida mayor información al **2282828**



BANCO DEL PICHINCHA
En confianza... siempre su Banco

PRENSA

Haga CRECER su negocio.



REQUISITOS

- Experiencia de un año en su negocio como propietario.
- Mínimo 6 meses en el mismo local.
- Un garante personal.

DOCUMENTACION NECESARIA (Deudor y garante)

- 3 copias de cédula de identidad, deudor, garante y cónyuges.
- Copia de recibo de agua, luz o teléfono del domicilio.
- Rol de pagos (garante asalariado).


CREDIFE
CREDITO MICROEMPRESARIAL
LE PRESTA AYUDA.

- Agencia Plaza del Teatro, Morabí DE-329 y Vargas. Telfs.: 228 2828 - 228 1808 - Agencia Chillogallo, Av. Mariscal Sucre y Pío López. Telfs.: 296 3679 - 263 0971 - Agencia Villaflores, Rodrigo de Chávez y Pío Gómez. Telfs.: 265 9783 - Agencia El Canal, Gualberto Pérez 514 y Gonzalo Hidalgo. Telfs.: 266 3482 - 266 3483 - Agencia Corral del Pueblo, Jorge Gerardo 4113 y Baltasar Carrón. Telfs.: 248 2601 - 248 1867 - Agencia Cotacocha, Lizardo Ruiz y Diego de Tapia. Telfs.: 229 7686 - 229 6316 - Agencia Sangolquí, Av. Gral. Enriquez 3271 y Sucre. Telfs.: 233 2490 - 223 2197 - 223 1119 - Agencia Nachachi, Av. Amazonas y Antonio Benítez. Telfs.: 231 4735 - 273 7738 - Agencia Tumbaco, Av. Intercelesica sin numero, junto a Gasólnera Marcelino. Telfs.: 237 7738

Solicítelo y pida mayor información al **2282828**



BANCO DEL PICHINCHA
En confianza... siempre su Banco

GUIÓN DE RADIO

SFX:	Sonido de unas tijeras de peluquero.
SFX:	Opera Figaro ...
LOC 1:	Modernícese ... Haga crecer su negocio !!!
SFX:	Sonido de una rasuradora eléctrica.
SFX:	Música moderna ...
LOC 2 FEM:	CREDI FE le presta ayuda... Solicite su crédito microempresarial CREDI FE al 1800 CREDI FE. 1800 2733133 O en cualquier oficina del Banco del Pichincha.

GUIÓN DE RADIO

SFX:	Sonido de un serrucho al cortar la madera.
SFX:	Música chichera de las que oyen en las carpinterías...
LOC 1:	Modernícese ... Haga crecer su negocio !!!
SFX:	Sonido de una cierra eléctrica al cortar la madera.
SFX:	Música chichera pero moderna ...
LOC 2 FEM:	CREDIFE le presta ayuda ... Solicite su crédito microempresarial CREDIFE al 1800 CREDIFE. 1800 2733133 O en cualquier oficina del Banco del Pichincha.