

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO PARA EL FIDEICOMISO
FONDO DE GARANTÍA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
DEL ECUADOR – FOGAMYPE PERÍODO 2011 – 2013

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PAHOLA ALEXANDRA BRAVO BRAVO

HERNÁN JAVIER HERRERA BEDÓN

DIRECTOR: ECON. RAÚL DAZA

QUITO, MAYO 2011

Econ. Raúl Daza
Director

Ing. Raúl Alarcón
Informante 1

Msc. Felicita Maldonado
Informante 2

INDICE

- 1. INTRODUCCION, 1**
- 2. LA GARANTÍA CREDITICIA EN EL ECUADOR, 3**
 - 2.1. ANTECEDENTES, 3
 - 2.1.1. Historia, 3
 - 2.1.2. Normativa Existente, 7
 - 2.1.3. Organismos de Control, 8
 - 2.1.4. Entes que han sido parte, 9
 - 2.2. EL FIDEICOMISO FONDO DE GARANTÍA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, 10
 - 2.2.1. Precedentes, 10
 - 2.2.2. Identidad de la Empresa, 11
 - 2.2.3. Funcionamiento, 14
 - 2.2.4. Ventajas y Beneficios, 16
- 3. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL FONDO DE GARANTÍA A DICIEMBRE 2010, 18**
 - 3.1. SITUACIÓN INTERNA DEL FONDO DE GARANTÍA, 18
 - 3.1.1. Recursos del Fondo de Garantía de la CFN, 18
 - 3.1.2. Misión, 18
 - 3.1.3. Grupo Objetivo, 19
 - 3.1.4. Ciclo de vida del Fondo de Garantía, 20
 - 3.1.5. Gestión Operativa, 20
 - 3.1.6. Mercadeo, 22
 - 3.1.7. Situación Financiera, 26
 - 3.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, 27
 - 3.2.1. Fondo de Garantía para la Economía Popular y Solidaria FGEPS, 27
 - 3.3. FUERZAS DE PORTER, 29
 - 3.3.1. Proveedores, 29
 - 3.3.2. Productos sustitutos, 29
 - 3.3.3. Clientes – Consumidores, 29
 - 3.3.4. Nuevos ingresantes, 30
 - 3.3.5. Mega fuerza gobierno, 31
- 4. PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DEL FONDO DE GARANTÍA, 32**
 - 4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRÁTEGICO, 32

4.1.1.	Replanteamiento de la Misión,	32
4.1.2.	Planteamiento de la Visión,	32
4.1.3.	Planteamiento de Valores Corporativos,	33
4.1.4.	Planteamiento de Factores claves de éxito,	34
4.1.5.	Determinación de Áreas Estratégicas de Resultados,	34
4.1.6.	Planteamiento de Políticas Generales,	35
4.1.7.	Planteamiento del Organigrama,	36
4.1.8.	Planteamiento de la Cadena de Valor,	36
4.1.9.	Matriz FODA,	38
4.2.	EJES ESTRATÉGICOS,	39
4.2.1.	Determinación de los Ejes y Objetivos Estratégicos,	39
4.3.	MERCADO DEL FONDO DE GARANTIA,	40
4.3.1.	Segmentación de los Clientes del FOGAMYPE,	40
4.3.2.	Mercado potencial,	41
4.4.	ESTUDIO DE MERCADO,	42
4.4.1.	Observación,	42
4.4.2.	Entrevista a líderes de opinión,	47
4.5.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO,	54
4.5.1.	Ciclo de vida,	54
4.5.2.	Matriz Ansoff,	56
4.5.3.	Estrategias y Tácticas,	57
4.6.	PLANES DE ACCIÓN,	75
4.7.	PROYECCIONES Y PRESUPUESTOS,	76
4.7.1.	Premisas Básicas,	76
4.7.2.	Proyecciones,	77
4.7.3.	Presupuestos,	78
4.7.4.	Determinación y Medición de Riesgos,	80
4.8.	EJECUCIÓN, CONTROL Y EVALUACION,	85
4.8.1.	Ejecución del Plan Estratégico,	85
4.8.2.	Metodología para el Control y Evaluación del Plan Estratégico,	87
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	88
5.1.	CONCLUSIONES,	88
5.2.	RECOMENDACIONES,	90
6.	BIBLIOGRAFÍA,	92
7.	ANEXOS,	94

RESUMEN EJECUTIVO

El fideicomiso Fondo de Garantía para la Micro y Pequeña Empresa del Ecuador – FOGAMYPE es un instrumento financiero que facilita el acceso al crédito, a través del otorgamiento de garantías parciales complementarias para potenciales beneficiarios de créditos que no cuentan con los colaterales suficientes para respaldarlo, convirtiéndose en un mecanismo que permite compartir el riesgo de impago con la Institución Financiera, brindando seguridad al sistema financiero y dinamizando los sectores productivos.

Las garantías otorgadas por el Fondo son parciales, hasta un porcentaje equivalente al 50% del capital del crédito otorgado o hasta USD. 25.000,00 por beneficiario.

Los Sujetos Participantes deberán cancelar, por concepto de utilización de las garantías de este Fondo, una tarifa fija única y una tarifa periódica anticipada anual, cuya suma no excederá al 7,00% sobre el monto de la garantía otorgada, dependiendo de la calificación de riesgo que tenga el beneficiario y la Institución Financiera.

En caso de que la operación crediticia sea vencida, la IFI podrá reclamar la garantía contratada, directamente al FOGAMYPE, el cual, previo análisis, pagará el valor correspondiente; mientras que la IFI deberá continuar con el proceso de cobranza judicial.

El Fondo de Garantía puede garantizar actividades de producción, comercio, servicios, desarrollo tecnológico, y clúster turístico.

El Fondo de Garantía ha dirigido su accionar, como clientes directos, a bancos y cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, calificadas con la CFN y valoración de ésta igual o superior a BB, y con una tasa de mora dura en microcrédito inferior al 5%.

Por otro lado, los clientes finales de los avales emitidos por el Fondo de Garantía, son micro y pequeños empresarios del Ecuador, que realicen las actividades antes mencionadas; que tengan una calificación de riesgo mínima de C dentro de la IFI, y que cumplan con todas las condiciones para obtener un crédito establecidas ésta, a excepción de los colaterales adecuados para respaldarlo.

El Fondo de Garantía no cuenta con un Plan de Marketing estructurado, únicamente se ha elaborado un plan de requerimientos de mercadeo, por lo que su estrategia promocional no es agresiva, y se maneja a través de un mercadeo especializado.

Con corte a diciembre de 2010, el FOGAMYPE, ha firmado el Convenio Marco de Participación con las Cooperativas de Ahorro y Crédito San Francisco, CACPECO, 29 de Octubre, 23 de Julio, San José, CACPE Biblián, CCP, Cooprogreso y Ocus. Adicionalmente, se ha entregado un total de USD. 4.700.000,00 en derechos de garantía.

De acuerdo a la Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía, hasta el 31 de diciembre de 2010, se han generado 147 operaciones por un monto total de acceso al crédito de USD. 827.100,00, un monto garantizado inicial de USD. 378.063,50, lo que se traduce en un porcentaje de fianza del 45,71%.

Los estados financieros del FOGAMYPE, a diciembre 2010 presentan un valor en activos de USD. 5.817.017,85, pasivos de USD. 507,27, teniendo como patrimonio un total de USD. 5.605.516,97; con el cual, considerando el nivel de apalancamiento máximo permitido por Ley (10 veces), el Fondo de Garantía puede otorgar garantías hasta por USD. 56.055.169,70. Los ingresos alcanzan los USD. 245.056,04, mientras que los gastos USD. 33.992,63, generando una utilidad del período por USD. 211.063,41.

Como parte fundamental del Plan Estratégico y Operativo del FOGAMYPE para el período comprendido entre los años 2011 y 2013, se ha planteado la misión, visión, valores, factores clave de éxito, políticas generales, organigrama, cadena de valor, y planes de acción a fin de que el Fondo de Garantía cuente con todas las herramientas para la consecución de sus objetivos, enfocándose en una estrategia principal “Generar valor agregado en cada Institución Financiera a través de la adaptación y la personalización del producto”; para esto, es necesario incluir características y servicios especializados de cada una de las Instituciones Financieras aliadas al mecanismo.

Proyecciones

Considerando que el producto se encuentra en fase de introducción al mercado el impacto dentro de las IFIS en el período establecido es bajo, por lo que se ha determinado el siguiente número de garantías mensuales por IFI:

GARANTIAS MENSUALES POR IFI	
Institución Financiera	No. Operaciones (mes)
29 DE OCTUBRE	22

COOPROGRESO	8
CACPECO	4
OSCUS	6
SAN FRANCISCO	10
23 DE JULIO	3
CCP	14
CACPE BIBLIAN	7
SAN JOSE	9
COOP 11 DE JUNIO	3
COOP CACPE PASTAZA	8
BP AMAZONAS	1
BP PICHINCHA	314

Elaborado por: Los autores

Presupuestos

El presupuesto correspondiente al período 2011-2013 muestra un crecimiento de la utilidad generada en el período de USD. 30.391,40 a USD. 307.850,42, lo cual influye en el crecimiento del patrimonio del Fondo de Garantía pasando de USD. 5.846.971,78 en el primer año a USD. 6.370.438,53 en el último año, con el consecuente incremento en la capacidad de generar garantías a través de este mecanismo.

1. INTRODUCCION

Uno de los principales problemas que encuentran los micro y pequeños empresarios del país al momento de solicitar un crédito, radica en la falta de garantías adecuadas y suficientes que respalden la operación requerida, es por esto, que conscientes de la importancia de este sector productivo para la economía ecuatoriana, la Corporación Financiera Nacional desarrolló el Fondo de Garantía para la Micro y Pequeña Empresa del Ecuador – FOGAMYPE, instrumento de fomento productivo que facilita el acceso al sector financiero formal a través del otorgamiento de garantías parciales complementarias, mediante un esquema de riesgo compartido con las Instituciones Financieras.

El Fondo de Garantía es un ente estatal, constituido a través de un fideicomiso mercantil, que pese a no tener fines de lucro, debe ser autosustentable en el tiempo, razón por la cual, se hace necesaria una planificación estratégica que permita la generación y obtención de beneficios para el mecanismo.

El objetivo del presente trabajo es la elaboración de un Plan Estratégico y Operativo para el Fondo de Garantía, por el período comprendido entre los años 2011 y 2013, con el propósito de obtener el título de Ingeniería Comercial, al tiempo que esta herramienta establecerá una base de trabajo a través de la cual, el FOGAMYPE pueda alcanzar los objetivos planteados, mediante el desarrollo de estrategias y planes de acción específicos.

El Plan Estratégico y Operativo, adicionalmente, permitirá al fideicomiso conocer el entorno en el que desenvuelve su accionar, así como mantener un control adecuado de su gestión, generando eficiencia y eficacia para llegar a un nivel de crecimiento sostenido.

En conclusión, el contar con un Plan Estratégico y Operativo específico del Fondo de Garantía facilitará la consecución de objetivos establecidos, con lo que no solo se beneficiará el fideicomiso y la Corporación Financiera Nacional, sino todo el Sistema Financiero en general al disminuir su riesgo, y los micro y pequeños empresarios del país, al poder acceder al sistema financiero formal.

2. LA GARANTÍA CREDITICIA EN EL ECUADOR

2.1. ANTECEDENTES

En el Ecuador existe el Sistema de Garantía Crediticia desde el año 1983 como una herramienta financiera, mitigadora de riesgo, con la que cuentan las Instituciones Financieras para aquellos beneficiarios que no disponen de las garantías suficientes para acceder a un crédito formalmente.

2.1.1. Historia

El Sistema de Garantía Crediticia se desarrolló en el Ecuador por iniciativa de la Fundación Alemana Konrad Adenauer, la que en el año 1980 presenta el proyecto a las Cámaras de la Pequeña Industria de Pichincha y Azuay, bajo la concepción de ser un mecanismo de servicio social, sin fines de lucro y autofinanciable en su gestión; estuvo constituido por Corporaciones de Garantía Crediticia (regionales), hasta 1997 existentes en Quito, Latacunga, Ambato, Cajabamba, Portoviejo y Cuenca, conformadas como instituciones privadas que tenían como objeto exclusivo conceder garantías a pequeños industriales, artesanos, pescadores artesanales y agricultores que no están en capacidad de operar en el sistema bancario y financiero nacional por la falta de garantías adecuadas y suficientes.

Con el fin de minimizar la fragilidad y sustentar el funcionamiento de las Corporaciones, el 26 de octubre de 1983 se constituye la Corporación de Retrogarantía Crediticia conformada como una persona jurídica de derecho privado con el objeto de prestar el servicio de Retrogarantía a las Corporaciones de Garantía Crediticia, con lo cual el Sistema de Garantía Crediticia permitía dividir el riesgo de no pago en tres partes, donde la Corporación de Garantía asumía el 20% del riesgo, la Corporación de Retrogarantía el 65%, y la Institución Financiera el 15% restante¹.

La operatividad del Sistema de Garantía Crediticia consistía en que el beneficiario aplica a una Corporación de Garantía, quien analiza al sujeto y aprueba la concesión de la garantía, para que posteriormente, el beneficiario pueda presentar en la Institución Financiera la garantía para el otorgamiento del crédito. El beneficiario pagaba una única comisión del 4%² sobre el monto garantizado, el cual se repartía dependiendo de la distribución de riesgo.

En caso de incumplimiento del sujeto de crédito, la Institución Financiera declara la operación en plazo vencido, solicita el pago a la Corporación de Garantía, quien pagaba proporcionalmente dependiendo de la distribución del riesgo con la Corporación de Retrogarantía.

¹ Información proporcionada por la Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía

² *Ibídem*

El modelo utilizado por estas Corporaciones tenía un manejo independiente, puesto que no ejercían control directo sobre las Corporaciones de Garantía. Además las garantías se concentraban de acuerdo a regiones y sectores afines a cada institución.

Por otro lado, debido a la crisis del país, comenzó a verse afectada la capacidad de pago de los clientes y las comisiones percibidas no cubrían el monto de solicitudes de pago, lo cual generó un incremento importante en el monto de la cartera vencida en las Instituciones Financieras y un flujo negativo por los reclamos generados a la Corporación de Garantía, lo que significó un crecimiento en la demanda de recursos para cubrir las solicitudes de pago, lo cual a su vez afectó el patrimonio técnico de las Corporaciones, ocasionando que la banca privada posea una percepción negativa del Sistema de Garantía Crediticia originada en su deficiente estructura y cobertura.

Ante estas deficiencias, se fusionaron las Corporaciones de Garantías y la Corporación de Retrogarantía; sin embargo, dadas las obligaciones contraídas, el patrimonio de la Corporación de Retrogarantía Crediticia se vio duramente afectado y reducido.

Adicionalmente, se esperaba contar con el apoyo de Organizaciones Nacionales e Internacionales que pudieran cooperar con la reestructuración y recapitalización del Sistema.

El riesgo que asumía la Institución Financiera era del 15% por cada crédito, lo cual causaba que la misma solicitara el pago por mora del beneficiario al Sistema de Garantía sin iniciar acciones judiciales o recuperar cartera.

El Sistema, además de cubrir los siniestros generados, estaba encargado de recuperar la cartera vencida asumiendo los costos operativos; y dicha recuperación en ocasiones no podía llevarse a cabo por la calidad de la cartera y por la insuficiente información con la que se disponía.

2.1.1.1. Tipo de garantías ofertadas

El Fondo de Garantías del Ecuador FGE ofrecía los productos que se detallan a continuación:

- Garantía solidaria e individual: Cobertura de hasta el 80% del capital e intereses, cobro del 4% de comisión por una sola ocasión.
- Garantía subsidiaria: El FGE cubre el déficit de pago una vez que se han ejecutado las garantías.
- Subsidiaria complementaria: La garantía permite cubrir el faltante de la garantía real para afianzar la totalidad del crédito hasta que el saldo del crédito sea igual o menor que la garantía real presentada por el cliente.

- Garantía automática: Asignación de un cupo de garantías a una IFI por medio de un convenio.
- Garantía semiautomática: Asignación de un cupo de garantías a una IFI quien debe remitir al Fondo los documentos del beneficiario para revisión.

2.1.2. Normativa Existente

La normativa que rige el Sistema de Garantía Crediticia en el Ecuador se basa principalmente en:

- Ley No. 126 publicada en el Registro Oficial No. 483 del 2 de mayo de 1983, estipula la creación del Sistema de Garantía Crediticia.
- Regulación No. 163 del Banco Central del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 379 del 11 de julio de 2008; que regula los montos máximos por beneficiario y el aporte máximo por institución.
- Resolución No. JB-2007-1029, del 22 de noviembre de 2007; que regula la Constitución, normas y funcionamiento de un ente del Sistema de Garantía Crediticia.

2.1.3. Organismos de Control

Los organismos que regulan el Sistema de Garantía Crediticia son:

- Superintendencia de Bancos y Seguros, de acuerdo al artículo 3 de la Resolución No. JB-2007-1029, donde se establece que “La organización, operaciones, funcionamiento, control y supervisión, de tales entidades le corresponderá privativamente a la Superintendencia de Bancos y Seguros.”
- Banco Central del Ecuador, como generador de la Regulación No. 163, publicada en el Registro Oficial No. 379 del 11 de julio de 2008.
- Superintendencia de Compañías, en caso de que el ente sea constituido bajo la figura de un fideicomiso se encuentra regulado por este organismo.
- Entes de gobierno interesados en el funcionamiento de los entes del Sistema de Garantía Crediticia, como son el Ministerio de Industrias y Competitividad, Ministerio de Coordinación de la Política Económica, entre otros.

2.1.4. Entes que han sido parte

En el Sistema de Garantía Crediticia se destacan los entes gubernamentales como constituyentes; sin embargo, se ha visto la necesidad de contar con la participación de entes privados que aporten al Sistema y permitan la continuidad de los entes, como se dio en el caso de la Corporación de Retrogarantía Crediticia.

2.1.4.1. Sector privado

De acuerdo a la Regulación No. 163 del Banco Central del Ecuador, puede participar como aportante toda entidad financiera ya sea banco, cooperativa o sociedad financiera con un máximo del 0,2%³ del capital social y reserva legal.

Como intermediario financiero de otorgamiento de garantías a los clientes pueden ser todas las Instituciones Financieras reguladas y bajo criterios de calificación las Instituciones No reguladas.

2.1.4.2. Sector público

De acuerdo a la Regulación No. 163 del Banco Central del Ecuador, puede participar como aportante toda entidad financiera pública con un máximo del 7,4%⁴ del capital pagado y reserva legal.

³ Regulación 163 del Banco Central del Ecuador, Artículo 1.

⁴ *Ibíd*em

No existen impedimentos para que una institución financiera pública sea intermediario financiero.

2.2. EL FIDEICOMISO FONDO DE GARANTÍA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

2.2.1. Precedentes

La Corporación Financiera Nacional comprometida con el desarrollo productivo del país, se propuso desarrollar e implementar un Sistema de Garantía Crediticia para el Ecuador.

La Corporación Andina de Fomento otorgó a la CFN una Cooperación Técnica no Reembolsable por USD 98.000,00 cuya finalidad era brindar apoyo al proyecto “Desarrollo e Implementación de un Mecanismo de Garantía y Retrogarantía Crediticia”, a través de la contratación de una consultoría internacional, que se realizó con el Fondo de Garantías para Pequeños Empresarios de Chile – FOGAPE⁵.

El resultado de la consultoría antes mencionada, propuso un fideicomiso mercantil sin fines de lucro como estructura jurídica para el Sistema de Garantía del Ecuador.

⁵ Contrato de Prestación de Servicios de Consultoría

Mediante Oficio No. INIF-DNIF1-SAIFQ4-2008-00634 de Octubre 2 de 2008, la Superintendencia de Bancos y Seguros emitió su anuencia previa, expresa y por escrito para la constitución del Fideicomiso como una Entidad del Sistema de Garantía Crediticia.⁶

El Directorio de la CFN, el 22 de Octubre de 2008, aprobó la constitución del “Fideicomiso – Fondo de Garantía para Micro y Pequeña Empresa del Ecuador”, y su participación como Constituyente del mismo, mediante un aporte inicial de USD 5’500.000.00, y comprometiendo USD. 4.500.000,00 adicionales.⁷

El 16 de enero de 2009, se adjudica la administración del Fideicomiso Fondo de Garantía para Micro y Pequeña empresa del Ecuador – FOGAMYPE a Fiduciaria del Pacífico FIDUPACIFICO S.A.

El 3 de marzo de 2009 se firma el contrato de constitución del FOGAMYPE, entre Fiduciaria del Pacífico S.A. y la Corporación Financiera Nacional.

2.2.2. Identidad de la Empresa

El Fondo de Garantía es un instrumento financiero que facilita el acceso al crédito, a través del otorgamiento de garantías parciales complementarias para potenciales beneficiarios de créditos que no cuentan con los colaterales

⁶ Contrato de Constitución del Fideicomiso Fondo de Garantía para la Micro y Pequeña Empresa del Ecuador
⁷ Información proporcionada por la Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía

suficientes para respaldarlo. Además, es un mecanismo que permite compartir el riesgo de impago con la Institución Financiera, brindando seguridad al sistema financiero y dinamizando los sectores productivos.

Se encuentra dirigido, fundamentalmente, a beneficiarios finales: micro y pequeños empresarios que realizan actividades productivas.

Adicionalmente, se constituye en una herramienta de apoyo a las Instituciones Financieras con proyecciones de expansión de su mercado crediticio, ya que permite incursionar en nuevos segmentos, manteniendo sus niveles de riesgo dentro de parámetros controlables.

2.2.2.1. Edad y Tamaño

El Fondo de Garantía de la CFN, es una empresa naciente, con un año y nueve meses en el mercado financiero nacional.

El Fondo de Garantía está considerado como una empresa pequeña, dado el monto de su capital y las empresas a las que garantiza: Micro y Pequeñas Empresas.

La Corporación Financiera Nacional, sin embargo, está realizando estudios para incrementar el aporte realizado, y así en el futuro poder expandirse a la Mediana y Gran Empresa.

2.2.2.2. Tipo de empresa y Campo de actividad

Debido a que el Fondo de Garantía está constituido con fondos del Estado, aportados por la CFN, éste es considerado como una empresa pública.

Su campo de actividad es la entrega de garantías parciales a micro y pequeñas empresarios, quienes por falta de garantías suficientes, no acceden al sector financiero formal.

2.2.2.3. Ámbito geográfico

El Fondo de Garantía de la CFN tiene una expansión a nivel nacional, promoviendo de esta manera, la colocación del crédito en todas las ciudades ecuatorianas.

2.2.2.4. Estructura jurídica

El Fondo de Garantía fue constituido por la CFN, como un fideicomiso mercantil sin fines de lucro, el cual es administrado por Fiduciaria del Pacífico FIDUPACÍFICO S.A.

La CFN, como único constituyente del fideicomiso, se ha reservado el manejo operativo del Fondo, a través de la Secretaría Técnica, que está

conformada por la Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía en las ciudades de Quito y Guayaquil.

2.2.3. Funcionamiento

El Fondo de Garantía realiza alianzas estratégicas con Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito, quienes a su vez evalúan a los potenciales clientes del crédito, determinando los beneficiarios que podrán utilizar las garantías del Fondo; lo que permite distribuir y compartir el riesgo, generando una mejor gestión en el sistema financiero y ampliando el mercado meta.

Las garantías otorgadas por el Fondo son parciales, hasta un porcentaje equivalente al 50%⁸ del capital del crédito otorgado o hasta USD. 25.000⁹ por beneficiario, con un plazo de vigencia de hasta 10 años en activos fijos y 3 años en capital de trabajo, conforme lo establecen las políticas de crédito de la CFN.

Las garantías otorgadas por el Fondo, de acuerdo al artículo 8 de la Resolución de Junta Bancaria No. JB-2007-1029, son consideradas como garantías adecuadas para efectos de la aplicación de lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

⁸ Información proporcionada por la Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía

⁹ Regulación No. 163 del Banco Central, Artículo 2

Los Sujetos Participantes deberán cancelar, por concepto de utilización de las garantías de este Fondo, según la Regulación de Junta Bancaria No. JB-2007-1029, una tarifa fija única y una tarifa periódica anticipada anual, cuya suma no excederá al 7,00% sobre el monto de la garantía otorgada, dependiendo de la calificación de riesgo que tenga el beneficiario y la Institución Financiera. Estos valores serán recaudados por las Instituciones Financieras y transferidos al Fidecomiso. La Secretaría Técnica, trabaja con un porcentaje de tarifas hasta el 4,50%.

En caso de que la operación crediticia sea vencida, la Institución Financiera podrá reclamar la garantía contratada, directamente a la Fiduciaria, la cual, previo análisis, pagará el valor correspondiente al saldo insoluto de capital del crédito; mientras que la IFI deberá continuar con el proceso de cobranza judicial.

Es necesario recalcar que la garantía crediticia no es un seguro, ya que el beneficiario se encuentra obligado al pago del crédito solicitado, así como a cumplir con todos los compromisos adquiridos con la IFI.

El Fondo de Garantía puede garantizar las siguientes actividades:

- Producción
- Comercio
- Servicio
- Desarrollo Tecnológico

- Clúster Turístico

2.2.4. Ventajas y Beneficios

2.2.4.1. Para la Economía Nacional:

Al ser el Fondo de Garantía, un instrumento de acceso al crédito, se convierte en un pilar fundamental para el crecimiento económico, ya que busca apoyar, reforzar y reactivar la economía a nivel nacional; brindando así, el empuje necesario para que los sectores productivos, en especial los sectores de la micro y pequeña empresa, encuentren mejores condiciones para su crecimiento y desarrollo.

Además, se alinea a los objetivos del Plan de Gobierno, mejorando la situación del micro y pequeño empresario, democratizando el crédito, es decir, brindando las mismas oportunidades de acceso al crédito a todos los ecuatorianos.

En conclusión, el Fondo de Garantía Crediticia de la CFN busca provocar el despunte de los sectores productivos de la micro y pequeña empresa, ya que al facilitar el acceso al crédito, se generan puestos de trabajo y la economía evoluciona.

2.2.4.2. Para las Instituciones Financieras Participantes

- Permite recuperar parcialmente los créditos en un plazo menor al contemplado por la vía judicial.
- Adicionalmente, le permite liberar parte de las provisiones de los créditos morosos.
- Permite distribuir y compartir el riesgo.
- Total autonomía en el otorgamiento de crédito.
- Ampliación de mercado meta.
- La garantía es flexible, adaptable a diferentes situaciones, a diferentes procesos de otorgamiento de IFIs y a perfiles de beneficiarios.
- Facilita la innovación (nuevos mercados, nuevos productos), con parámetros de riesgo controlado.
- Es la garantía más líquida y fácil de ejecutar del sistema financiero ecuatoriano.

2.2.4.3. Para los Beneficiarios Finales:

- Financiamiento de proyectos viables sin garantías suficientes.
- Mejora el nivel de endeudamiento sin garantías adicionales.
- Mejora las condiciones de acceso al crédito (plazo y tasa).
- Integra la MYPE en el circuito financiero formal.
- Acceso competitivo a los recursos financieros.
- Mejora la competitividad.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL FONDO DE GARANTÍA A DICIEMBRE 2010

3.1. SITUACIÓN INTERNA DEL FONDO DE GARANTÍA

3.1.1. Recursos del Fondo de Garantía de la CFN

Dentro de los recursos financieros, el Fondo de Garantía cuenta con un patrimonio, el cual tiene un valor en libros de USD. 5.605.516,97¹, con corte a 31 de diciembre de 2010.

El know-how que poseen los funcionarios de la Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía, se constituye en el recurso más importante que posee el fideicomiso.

3.1.2. Misión

En el Manual Operativo Interno del Fideicomiso se plantea la siguiente misión:

“Apoyar el desarrollo productivo del país a través de la estructuración y ejecución de un esquema de garantía crediticia para el Ecuador, como un sistema que sea sostenible y eficiente en el tiempo y orientado a micro y

¹ Información proporcionada por la Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía

pequeños empresarios, quienes, a pesar de contar con buenos proyectos productivos, no acceden a financiamiento en el sector financiero formal debido a que no disponen de las garantías adecuadas y suficientes.”

3.1.3. Grupo Objetivo

El Fondo de Garantía ha dirigido su accionar a bancos y cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, calificadas con la CFN y valoración de ésta igual o superior a BB (La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias...²), con una tasa de mora dura en microcrédito inferior al 5%. Estos bancos y cooperativas se constituyen en los clientes directos del fideicomiso.

Por otro lado, los consumidores finales de los avales emitidos por el Fondo de Garantía, son micro y pequeños empresarios del Ecuador, cuyos ingresos netos por ventas no superan los USD. 3.000.000,00³, que realicen actividades de producción, comercio, servicios, desarrollo tecnológico y clúster turístico; que tengan una calificación de riesgo de hasta C (créditos deficientes⁴), y que cumplan con todas las condiciones para obtener un crédito en una IFI, a excepción de los colaterales adecuados para respaldarlo.

² http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=614&vp_tip=2

³ Resolución JB-2007-1029, Artículo 15, numeral 15.1, p.55.5

⁴ http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_I_X_cap_II.pdf pagina 5

Es importante recalcar que, para la determinación del grupo objetivo, el Fondo de Garantía no realizó una segmentación, debido a que este mecanismo se creó específicamente para fomentar a los sectores de la micro y pequeña empresa, a través de un esquema de segundo piso con la participación de Instituciones Financieras, por lo que en el siguiente capítulo se presentará una segmentación para las IFIs a trabajar con el FOGAMYPE.

3.1.4. Ciclo de vida del Fondo de Garantía

Durante el 2010, el Fondo de Garantía de la CFN se encontraba en la etapa de introducción al mercado, dado que únicamente llevaba un año dentro del sistema financiero del país, logrando alcanzar uno de los objetivos principales que persigue esta etapa, el cual radica en la obtención de los primeros clientes y conocimiento del producto por parte del mercado objetivo.

3.1.5. Gestión Operativa

3.1.5.1. Contratos firmados

El Fondo de Garantía para la Micro y Pequeña Empresa del Ecuador, con corte a diciembre de 2010, ha firmado el Convenio Marco de Participación con las siguientes Instituciones Financieras:

Tabla No. 1**Firma del Convenio Marco de Participación**

INSTITUCIÓN FINANCIERA	FECHA FIRMA CONVENIO
COOP. SAN FRANCISCO	18-jun-2009
COOP. CACPECO	29-jul-2009
COOP. 29 DE OCTUBRE	21-sep-2009
COOP. 23 DE JULIO	5-ago-2009
COOP. SAN JOSÉ	10-sep-2010
COOP. CACPE BIBLIÁN	13-sep-2010
COOP. CCP	16-sep-2010
COOP. COOPROGRESO	27-oct-2010
COOP. OSCUS	28-oct-2010

Fuente: Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía
Elaborado por: Los autores

3.1.5.2. Derechos asignados

El Fondo de Garantía ha entregado, con corte a diciembre 2010, por derechos de garantía, a las diferentes cooperativas un total de USD. 4.700.000,00, repartidos de la siguiente manera:

Tabla No. 2**Asignación de Derechos de Garantía por Institución Financiera**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OTORGADA	MONTO DE DERECHOS DE GARANTÍAS OTORGADOS (USD.)
COOP. 29 DE OCTUBRE	1.000.000,00
COOP. CACPECO	200.000,00
COOP. SAN JOSÉ	500.000,00
COOP. CACPE BIBLIÁN	500.000,00
COOP. CCP	1.500.000,00
COOP. SAN FRANCISCO	1.000.000,00
TOTAL	4.700.000,00

Fuente: Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía
Elaborado por: Los autores

3.1.5.3. Operaciones realizadas

Hasta el 31 de diciembre de 2010, el Fondo de Garantía ha generado 147 operaciones por un monto total de acceso al crédito de USD. 827.100,00, un monto garantizado inicial de USD. 378.063,50, lo que se traduce en un porcentaje de fianza del 45,71%.

Del mismo modo, se realizaron 10 negociaciones con Instituciones Financieras para que participen con el Fondo, y se llevaron a cabo 5 eventos de capacitación sobre el funcionamiento del mecanismo.

3.1.6. Mercadeo

El Fondo de Garantía no cuenta con un Plan de Mercadeo estructurado, únicamente se ha elaborado un requerimiento de apoyo a las áreas de Mercadeo, Relaciones Públicas, y Asistencia Técnica de la Corporación Financiera Nacional, cuyos objetivos son los siguientes:

- Crear y posicionar una imagen institucional del Fondo de Garantía Crediticia de la CFN como una Entidad del Sistema de Garantía Crediticia del Ecuador, que ha desarrollado un instrumento financiero de fomento para la producción; técnico, confiable y transparente, con permanente vocación de servicio, que cuenta con mecanismos innovadores frente a los requerimientos de los sectores de la micro y pequeña empresa.

Para esto, el Fondo de Garantía cuenta con un slogan (benchmarking del Fondo de Colombia), y un logotipo acorde a la línea gráfica de la Corporación Financiera Nacional, ya que por políticas internas de la institución, todos los productos deben guardar relación con la imagen institucional de la Corporación.

El slogan tiene el siguiente texto:

“La llave de acceso al crédito”

El logotipo se presenta a continuación:

Gráfico No. 1

Logo Fondo de Garantía



Fuente: Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía

- Posibilitar el acceso al crédito de micro y pequeños empresarios del Ecuador mediante la utilización de las garantías que ofrece el Fondo.

Para alcanzar este objetivo, el FOGAMYPE ha diseñado dos productos:

a. Garantía FOGAMYPE Quirografaria

La aplicación de esta garantía se realiza en base al manual de crédito de la IFI en cuanto a los montos y garantías requeridas para el otorgamiento de un crédito quirografario; y puede utilizarse de la siguiente manera:

- Cubrir deficiencias de garantes
- Reemplazar garantes
- Ampliar montos otorgados sobre firmas

b. Garantía FOGAMYPE Real

La Garantía FOGAMYPE Real se aplica, igualmente, conforme a lo establecido en los manuales de crédito de cada una de las IFIs, pero ésta sirve para complementar una garantía real insuficiente, como son hipotecas o prendas, en caso de que el cliente lo necesite.

- Provocar el incremento de las operaciones garantizadas por el Fondo a nivel nacional, con amplia participación del sistema financiero nacional.

Para lo cual, el Fondo de Garantía ha llevado a cabo las siguientes actividades promocionales:

- Eventos de lanzamiento del mecanismo, los cuales tuvieron lugar en la ciudad de Quito, Ambato y Guayaquil a mediados del 2010, esto es en los meses de junio y julio.
- Filmación de un video promocional con testimonios de los primeros beneficiarios de las garantías.
- Elaboración de material publicitario: flyers, trípticos, roll ups y arañas.
- Participación en conferencias universitarias y ferias de emprendimiento, como otro producto de la CFN.
- Reportaje televisivo dentro del espacio CFN Informa y publicación en la revista EKOS.

Por otro lado, en cuanto al posicionamiento, la gran mayoría del mercado financiero asocia al Fondo de Garantía con un seguro, por lo que se busca cambiar esa imagen y orientarla hacia un mecanismo confiable que permite el acceso al crédito; por lo tanto, no existe un posicionamiento del producto.

Finalmente, por utilización de las garantías emitidas por este Fondo, los beneficiarios deben cancelar una tarifa, cuyos porcentajes se presentan en los siguientes cuadros:

Tabla No. 3**Tarifas por tipo de IFI y de cliente**

TARIFA FIJA			
IFI/CLIENTE	A	B	C
AAA	0.71	0.90	1.09
AA	0.76	0.95	1.14
A	0.81	1.00	1.19
BBB	0.86	1.05	1.24
BB	0.91	1.10	1.29

TARIFA PERIODICA			
IFI/CLIENTE	A	B	C
AAA	1.79	2.25	2.71
AA	1.91	2.38	2.84
A	2.04	2.50	2.96
BBB	2.16	2.63	3.09
BB	2.29	2.75	3.21

Fuente: Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía
Elaborado por: Los autores

Las Instituciones Financieras Participantes, no tienen que pagar ningún valor para trabajar con el Fondo, únicamente los beneficiarios del mecanismo asumen el costo por utilización de las garantías.

3.1.7. Situación Financiera

El Fondo de Garantía presenta a diciembre 2010 los siguientes estados financieros:

Tabla No. 4**Estados Financieros
(Expresado en dólares)**

BALANCE GENERAL	
ACTIVOS	5.817.017,85
PASIVOS	507,27
PATRIMONIO	5.605.516,97
CTAS. ORDEN DEUDORAS	278.713,50

ESTADO DE RESULTADOS	
INGRESOS	245.056,04
TARIFAS	7.938,26
INTERES INVERSIONES	237.117,78
EGRESOS	33.992,63
HONORARIOS	16.940,30
OTROS	17.052,33
UTILIDAD	211.063,41

Fuente: Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía
Elaborado por: Los autores

Al 31 de diciembre de 2010, el Fondo de Garantía puede otorgar garantías hasta por USD. 56.055.169,70, considerando el nivel de apalancamiento máximo⁵.

3.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El Fondo de Garantía de la CFN no tiene un competidor directo en el mercado; sin embargo, existe una institución que puede convertirse, en un futuro, en competencia indirecta, ya que atiende a otro segmento.

3.2.1. Fondo de Garantía para la Economía Popular y Solidaria FGEPS

El FGEPS está siendo instrumentado por el Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria PNFPEES, institución que cuenta con un capital de USD. 10.000.000,00⁶ para el funcionamiento del mecanismo que entrará en funcionamiento a partir del tercer trimestre del año 2011.

⁵ Resolución JB-2007-1029, Artículo 10

⁶ Entrevista a Econ. Geovany Cardoso – Secretario Técnico PNFPEES (Ver Anexo No. 1)

Según información proporcionada por la Secretaría Técnica del PNFPEES, el Fondo de Garantía que se está estructurando, se manejará bajo dos esquemas:

- a. Se entregará la garantía al beneficiario final a través de la Institución Financiera no regulada por la SBS.
- b. El FGEPS será garante de la IFI cuando ésta pida préstamos de segundo piso a alguna organización y requiera un colateral.

Adicionalmente, el FGEPS se enfocará, como grupo objetivo, principalmente en emprendimientos y microcréditos en las zonas rurales del Ecuador, ya que al ser el grupo más riesgoso, el Sistema Financiero Nacional brinda muy pocas facilidades en el acceso al crédito para los mismos.

La cobertura de la garantía, que brindará este Fondo, debe ser por el faltante de garantías que el beneficiario requiera para acceder a un crédito; por ejemplo, la IFI pide el 140% de garantías, pero el sujeto participante cuenta únicamente con el 20%, entonces el FGEPS garantizará el 100% restante. Igualmente, proyectan cobrar una comisión entre el 2 y 3%.

Finalmente, cabe mencionar que una de las estrategias que el FGEPS utilizará para generar confianza dentro de las IFIs, será invertir dentro de

ellas, de manera que la institución pueda tener constancia de que el mecanismo cuenta con fondos para responder ante la siniestralidad, al tiempo que contribuye al incremento de su liquidez.

3.3. FUERZAS DE PORTER

3.3.1. Proveedores

Dado que las garantías otorgadas por el FOGAMYPE, son generadas mediante un fideicomiso mercantil, el Fondo de Garantía, por el momento, tiene únicamente como proveedor a Fiduciaria del Pacífico FIDUPACIFICO S.A., quien provee el servicio de administrador del fideicomiso.

3.3.2. Productos sustitutos

En el mercado financiero ecuatoriano no existe un producto sustituto para la garantía FOGAMYPE.

3.3.3. Clientes – Consumidores

Los clientes del Fondo de Garantía son Instituciones Financieras del país, que se encuentren reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y calificadas por la Corporación Financiera Nacional.

Inicialmente, el FOGAMYPE ha decidido trabajar con bancos y cooperativas, dando prioridad al sistema cooperativista.

En Ecuador existen 85 instituciones financieras normadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, siendo 25 bancos y 37 cooperativas de ahorro y crédito.

Por otro lado, los consumidores de las garantías son micro y pequeños empresarios del Ecuador, que realicen actividades de producción, comercio, servicios, desarrollo tecnológico y clúster turístico.

En el país, aproximadamente, existen más de 1.700.000⁷ negocios pertenecientes al sector de la micro y pequeña empresa, según estudios realizados por la CFN.

3.3.4. Nuevos ingresantes

La mayor barrera de ingreso a la industria de Fondos de Garantía en el país, es la falta de experiencia del mecanismo dentro del sistema financiero, la falta de cultura en avales crediticios y por ende la poca credibilidad del mismo entre las IFIs.

⁷ Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América, Estudio Microempresas y Microfinanzas en Ecuador, 2005 p. 11

Adicionalmente, el recurso económico resulta fundamental, ya que un mecanismo de garantía debe contar con el capital suficiente para cubrir las obligaciones que puedan presentarse por concepto de pago de garantías.

De la misma manera, hasta el momento, no se encuentran definidos varios procesos dentro de una normativa, lo que dificulta el desempeño del Sistema de Garantía, ya que al ser un mecanismo innovador, muchos de sus procesos no han sido considerados por los entes reguladores, existiendo vacíos en los documentos legales que regulan las entidades de garantía.

3.3.5. Mega fuerza gobierno

El Estado tiene un papel preponderante dentro del Fondo de Garantía, ya que su único Constituyente es una entidad del sector público y todo su capital proviene de recursos del gobierno.

De la misma manera, debido a la importancia de este mecanismo para la economía nacional y su direccionamiento con el Plan del Buen Vivir, el Fondo de Garantía es supervisado continuamente por la Presidencia de la República mediante el SIGOB, encontrándose expuesto a decisiones inmediatas del poder ejecutivo, en cualquier ámbito que éste disponga.

4. PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DEL FONDO DE GARANTÍA

4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1.1. Replanteamiento de la Misión

De acuerdo al objeto social del Fondo de Garantía, se plantea el siguiente enunciado como la misión:

“Ser la primera entidad del Sistema de Garantía Crediticia del Ecuador en la entrega de garantías parciales adecuadas, a fin de facilitar el acceso al crédito, dentro del sistema financiero formal, a micro y pequeños empresarios que no cuenten con colaterales suficientes; convirtiéndonos en una importante herramienta de fomento productivo eficiente y sostenible en el tiempo, contando con funcionarios de alto nivel profesional y técnicamente calificados, comprometidos con el desarrollo del mecanismo y brindando un excelente servicio a nuestros clientes”.

4.1.2. Planteamiento de la Visión

A continuación, se presenta el enunciado de la Visión:

“Dentro de tres años, ser la principal herramienta de fomento productivo para la micro, pequeña y mediana empresa del país, incrementando el número y monto de garantías otorgadas para facilitar el acceso a créditos en el sistema financiero, adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes, con un posicionamiento a nivel nacional, y contando con profesionales de alto nivel y especialización”.

4.1.3. Planteamiento de Valores Corporativos

A fin de lograr un alto desempeño y buen clima laboral, se plantean los siguientes valores corporativos:

Tabla No. 5

Matriz de Valores Corporativos

Tipo	Nombre	Definición
Operativos	Compromiso	Cumplimiento voluntario de deberes en búsqueda del desarrollo del mecanismo.
	Profesionalismo	Realizar actividades de manera eficiente, eficaz y ética.
	Confianza	Seguridad del excelente trabajo realizado para el bien común.
Económicos	Solidez	Estabilidad financiera con tendencia al crecimiento.
	Mejora continua	Actualización permanente a fin de brindar una respuesta rápida a las exigencias del mercado.
	Eficiencia	Procurar la optimización de los recursos disponibles.
Sociales	Transparencia	Ser honestos en el ejercicio de funciones.
	Buen servicio	Otorgar un servicio de calidad a nuestros clientes.
	Respeto	Dar el valor que corresponde a cada persona.

Elaborado por: Los autores

4.1.4. Planteamiento de Factores claves de éxito

Se plantean los siguientes factores claves de éxito para el Fondo de Garantía:

- Mejoramiento continuo de procesos
- Desarrollo de nuevos productos y servicios
- Medición de riesgo de los clientes
- Tecnología (Sistema Informático)
- Información actualizada
- Respuesta rápida al mercado
- Adaptabilidad a las necesidades de los clientes

4.1.5. Determinación de Áreas Estratégicas de Resultados

Tabla No. 6

Áreas Estratégicas de Resultados

ADN de la Misión	AER
Ser la primera entidad del Sistema de Garantía Crediticia del Ecuador en la entrega de garantías parciales adecuadas	Mercadeo
facilitar el acceso al crédito, dentro del sistema financiero formal, a micro y pequeños empresarios que no cuenten con colaterales suficientes	Operaciones
convirtiéndonos en una importante herramienta de fomento productivo eficiente y sostenible en el tiempo	Operaciones

contando con funcionarios de alto nivel profesional y técnicamente calificados	Operaciones
comprometidos con el desarrollo del mecanismo y brindando un excelente servicio a nuestros clientes	Servicio

Elaborado por: Los autores

4.1.6. Planteamiento de Políticas Generales

Las siguientes, son las políticas generales establecidas para el Fondo de Garantía, bajo las cuales se deben alcanzar los objetivos propuestos:

Tabla No. 7

Matriz de Políticas Generales

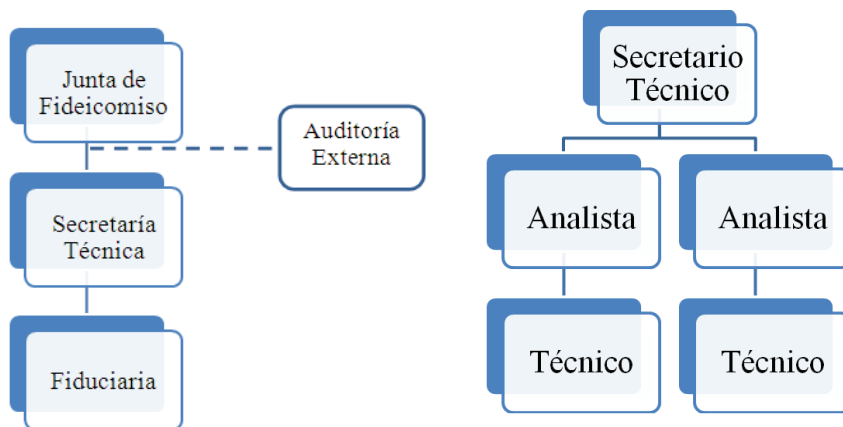
Objetivo	Políticas
Ofrecer garantías parciales basadas en las necesidades de los clientes y beneficiarios finales.	Manejar estándares de riesgo controlados
	Establecer estrechas relaciones con los clientes
	Cumplir con los compromisos adquiridos
Crear una cultura de garantías en el país.	Difundir permanentemente la gestión
	Trabajar bajo parámetros de confidencialidad y ética
	Cumplir con las normas y procedimientos establecidos
Generar valor en cada uno de los procesos que se realice dentro del Fondo de Garantía.	Velar por la mejora de los indicadores
	Realizar evaluaciones periódicas y permanentes a los procesos
	Manejar procesos simples y eficientes
Mantener altos niveles de motivación y capacitación en los funcionarios.	Incentivar la especialización de los funcionarios
	Capacitación continua al personal
	Fomentar el trabajo en equipo
Obtener una amplia cartera de clientes satisfechos.	Brindar buen trato a los clientes
	Acompañamiento y soporte personalizado
	Actualización constante al cliente

Elaborado por: Los autores

4.1.7. Planteamiento del Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama del Fondo de Garantía y de la Secretaría Técnica.

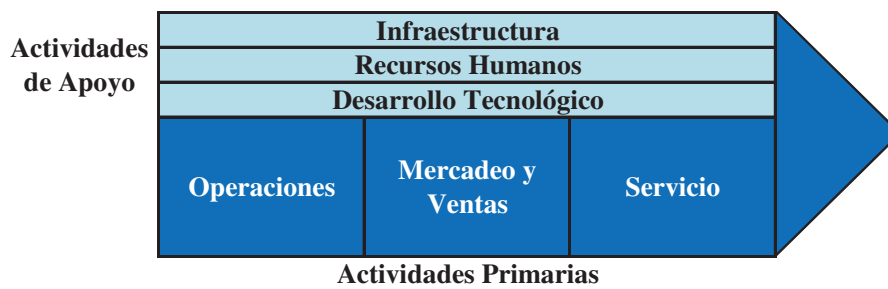
Gráfico No. 2



Elaborado por: Los autores

4.1.8. Planteamiento de la Cadena de Valor

Gráfico No. 3



Elaborado por: Los autores

4.1.8.1.Actividades Primarias

Dentro de las actividades primarias del Fondo de Garantía, tenemos:

- Operaciones
Análisis de Riesgo de los clientes, Capacitación a clientes, otorgamiento de Certificado de No tener en operaciones en curso, búsqueda nuevos clientes.

- Mercadeo y Ventas
Estrategias de mercadeo conjunto, alianzas estratégicas con clientes, material publicitario.

- Servicio
Seguimiento continuo a clientes, apoyo en implementación del mecanismo.

4.1.8.2. Actividades de Apoyo

Como actividades de apoyo, se exponen las siguientes:

- Infraestructura
Planificación de actividades, establecimiento de cronogramas, revisión de Estados Financieros, control de Inversiones.

- Recursos Humanos

Contratación de nuevo personal para el área y capacitación.

- Desarrollo Tecnológico

Diseño de productos, generación de procesos, investigación de mercado y del entorno.

4.1.9. Matriz FODA

Tabla No. 8

Fortalezas	Oportunidades
1. Estrategias de mercadeo conjunto	1. Alta participación de la cartera comercial y microcrédito en las instituciones financieras
2. Brindan apoyo y seguimiento constante a las IFIs	2. El Estado da importancia a la MYPES
3. Brindan capacitación a las IFIs	3. Las garantías son consideradas como reales
4. El producto es adaptable a las necesidades de la IFI	4. Alto número de micro y pequeños empresarios en el país
5. Tienen una metodología técnica de análisis de los parámetros de calificación de las IFIs	5. Apoyo del gobierno al Programa
Debilidades	Amenazas
1. Dependencia de las IFIs para colocar garantías	1. Alta dependencia del Estado y su estabilidad
2. Bajo nivel de colocación de garantías	2. No hay una normativa específica definida por el ente de control
3. Alta dependencia de las decisiones del contribuyente	3. Escasa utilización de los esquemas de garantía en el país
4. Demora en el tiempo de firma del convenio e inicio de operaciones en una IFI	4. Falta de compromiso de las IFIs
5. Falta sincronización con los procesos de las IFIs	5. Apoderamiento del Estado

Elaborado por: Los autores

4.2. EJES ESTRATÉGICOS

4.2.1. Determinación de los Ejes y Objetivos Estratégicos

4.2.1.1. Masificación de las garantías FOGAMYPE

4.2.1.1.1. Objetivos Estratégicos

4.2.1.1.1.1. Ofrecer garantías parciales basadas en las necesidades de los clientes y beneficiarios finales.

4.2.1.1.1.2. Crear una cultura de garantías en el país.

4.2.1.1.1.3. Obtener una amplia cartera de clientes satisfechos.

4.2.1.2. Fortalecimiento de los procesos del Fondo de Garantía

4.2.1.2.1. Objetivos Estratégicos

4.2.1.2.1.1. Generar valor en cada uno de los procesos que se realice dentro del Fondo de Garantía.

4.2.1.2.1.2. Mantener altos niveles de motivación y capacitación en los funcionarios.

4.3. MERCADO DEL FONDO DE GARANTÍA

4.3.1. Segmentación de los Clientes del FOGAMYPE

4.3.1.1. Macro Segmentación

- Universo Sospechoso: Instituciones Financieras del Ecuador reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Universo de Prospectos Débiles 1: Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Universo de Prospectos Débiles 2: Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y calificadas por la Corporación Financiera Nacional.
- Universo de Prospectos Fuertes: Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y que tengan una calificación superior o igual a BB de la Corporación Financiera Nacional.

4.3.1.2. Micro Segmentación

- Grado de Interés: Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que tengan una calificación superior o igual a BB de la Corporación Financiera Nacional y que tengan interés en trabajar con micro y pequeños empresarios.
- Tasa de Mora Dura en Microcrédito: Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que tengan una calificación superior o igual a BB de la Corporación Financiera Nacional, que tengan interés en trabajar con micro y pequeños empresarios, y que tengan una tasa de mora dura en microcrédito inferior al 5%.

4.3.2. Mercado Potencial

El mercado potencial del Fondo de Garantía de la CFN son 16 Instituciones Financieras, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 9
Cálculo del Tamaño de Mercado

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Instituciones Financieras reguladas por SBS	85	100%

Bancos y Cooperativas reguladas por SBS	62	73%
Bancos y Cooperativas calificadas por la CFN	56	66%
Calificación igual o superior a BB	43	51%
Trabajan con MYPES	40	47%
Mora dura en microcrédito	16	19%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros – Corporación Financiera Nacional
Elaborado por: Los autores

Como se mencionó en el capítulo anterior, 9 IFIs han firmado el Convenio de Participación, quedando 5 IFIs por captar para los próximos años.

De acuerdo a análisis realizados en base a los parámetros del FOGAMYPE, son clientes potenciales la Coop. CACPE Pastaza, Coop. Once de Junio, Banco Pichincha, Banco Amazonas; así como el Banco de Guayaquil, Banco de Loja, y Banco Bolivariano, éstos últimos sin interés en el mecanismo debido al bajo monto de cobertura de la garantía.

4.4. ESTUDIO DE MERCADO

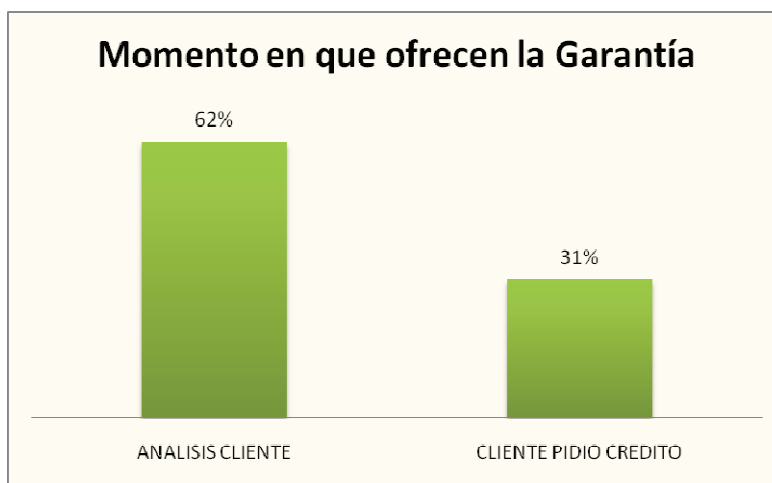
4.4.1. Observación

Con el propósito de conocer el proceso de concesión de una garantía dentro de las Instituciones Financieras, se procedió a observar a oficiales de crédito durante la visita de un cliente. (Ver Anexo No. 2)

Se visitaron a 13 oficiales (muestra aleatoria) de tres cooperativas de ahorro y crédito: Coop. 29 de Octubre Ltda., Coop. San Francisco Ltda., y Coop. Construcción, Comercio y Producción, las cuales conforman el grupo de IFIs que han operado con el Fondo de Garantía, obteniendo los siguientes resultados:

- El 62% de los oficiales de crédito observados, ofrecen la Garantía FOGAMYPE, una vez que realizan el análisis del crédito y determinan que el cliente no tiene los colaterales suficientes para adquirir el préstamo solicitado; lo cual indica que la herramienta está siendo utilizada de manera adecuada, y no para dar mayor seguridad a una operación crediticia.

Gráfico No. 4

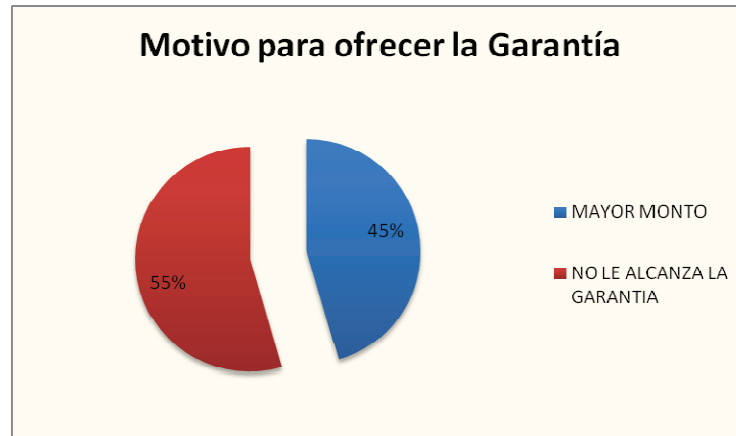


Elaborado por: Los autores

- Complementando el punto anterior, notamos que el 55% de los oficiales ofrece la garantía debido a que el cliente no cumple con las garantías

suficientes, un 45% solicita incremento en el monto del préstamo o no cuenta con la disponibilidad de un colateral.

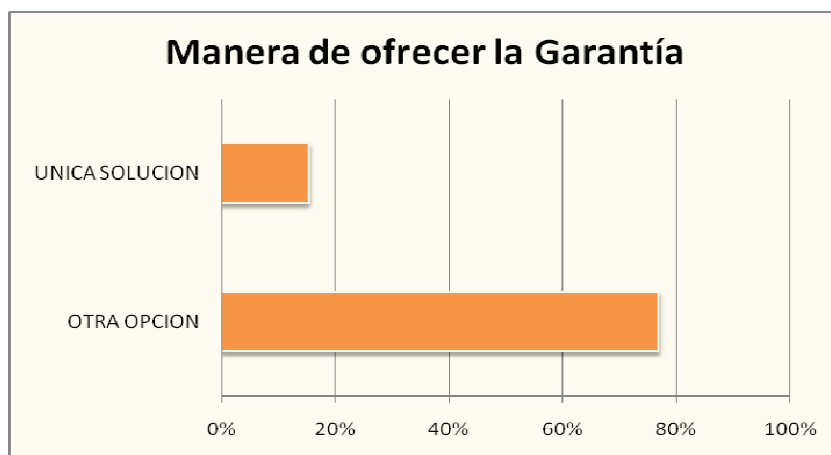
Gráfico No. 5



Elaborado por: Los autores

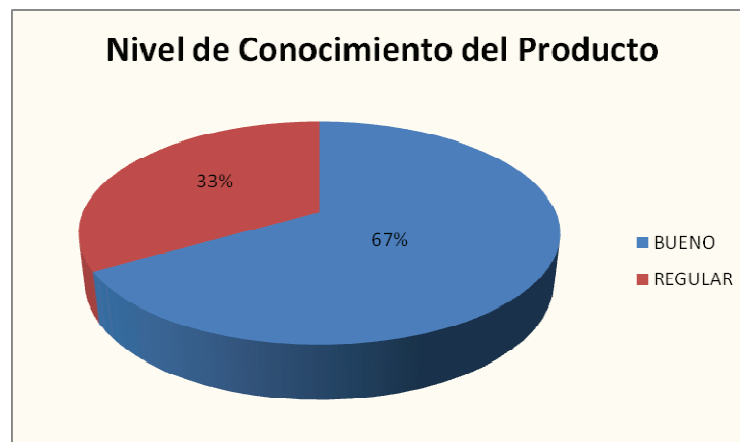
- El 77% de los oficiales observados, ofrecen la Garantía FOGAMYPE como otra opción para obtener el crédito dentro de la Cooperativa; mientras que, el 15% la ofrece como única solución para otorgarle el crédito.

Gráfico No. 6



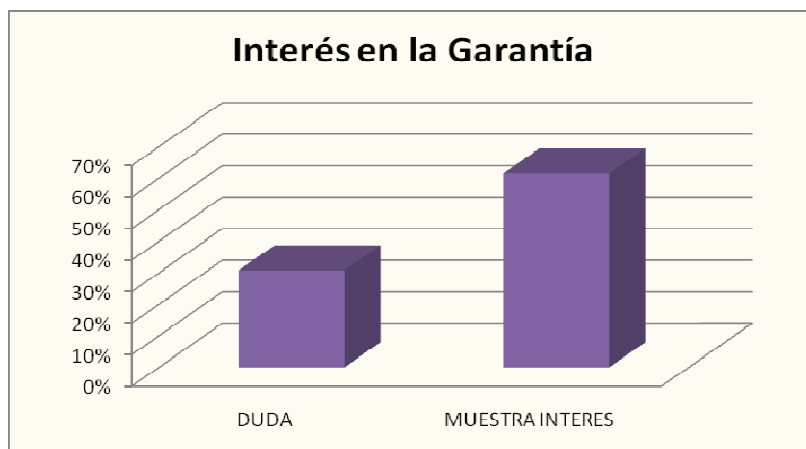
Elaborado por: Los autores

- El 67% de los oficiales de crédito, tienen un conocimiento bueno del producto, lo explican con mucha confianza y seguridad; con lo que se puede interpretar que la metodología de capacitación del Fondo de Garantía es adecuada.

Gráfico No. 7

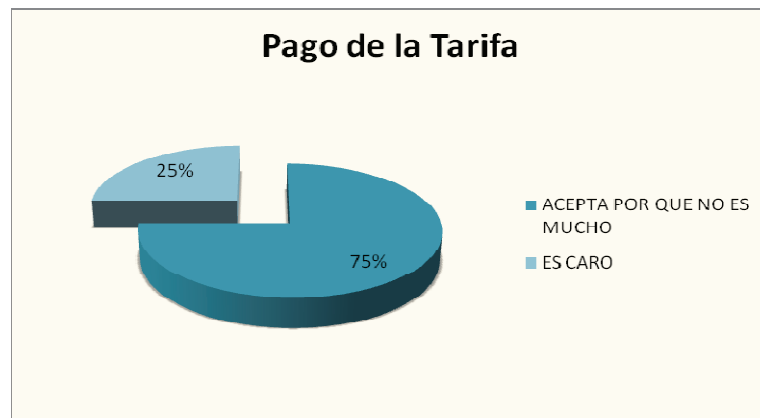
Elaborado por: Los autores

- El 62% de los beneficiarios observados, se mostró interesado en la nueva opción de garantía, mientras que, únicamente el 31% dudó en la contratación de este mecanismo.

Gráfico No. 8

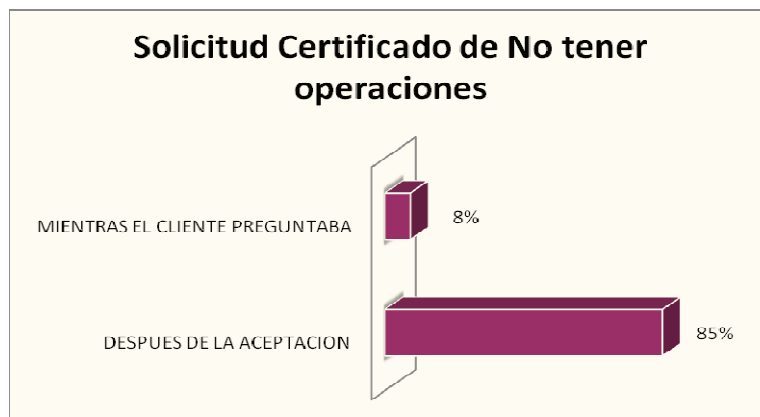
Elaborado por: Los autores

- El 75% de los beneficiarios observados, aceptaron sin problema el pago de la tarifa, ya que opinaron que el costo no es representativo frente al monto del crédito que solicitaron.

Gráfico No. 9

Elaborado por: Los autores

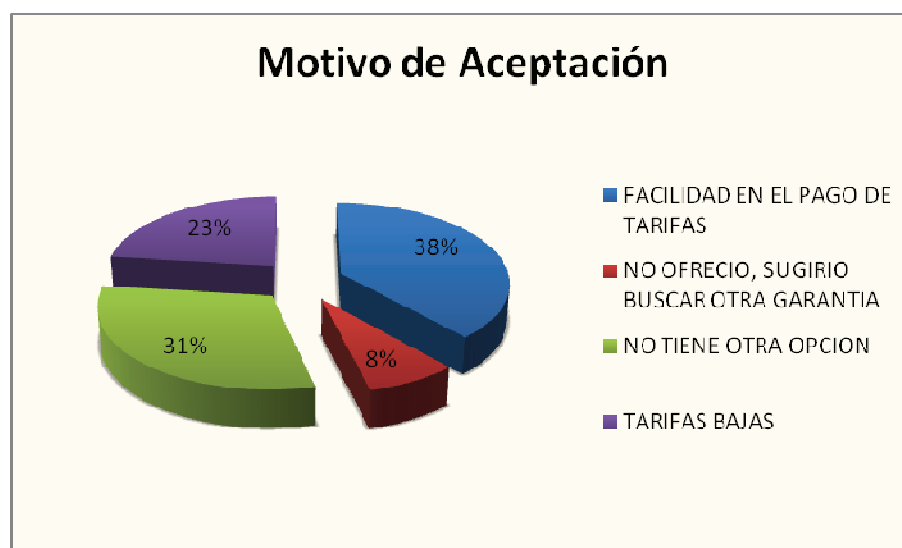
- El 85% de los oficiales observados, solicitan el Certificado de No tener operaciones en curso con el FOGAMYPE una vez que el cliente acepta las condiciones de la garantía; con lo que la probabilidad de que la garantía no se coloque es realmente baja.

Gráfico No. 10

Elaborado por: Los autores

- El 38% de las ocasiones, los beneficiarios aceptaron la garantía debido a que les parecía conveniente la forma de pago de la tarifa, al pagarla con las cuotas del crédito, más aún cuando no es en todos los dividendos.

Gráfico No. 11



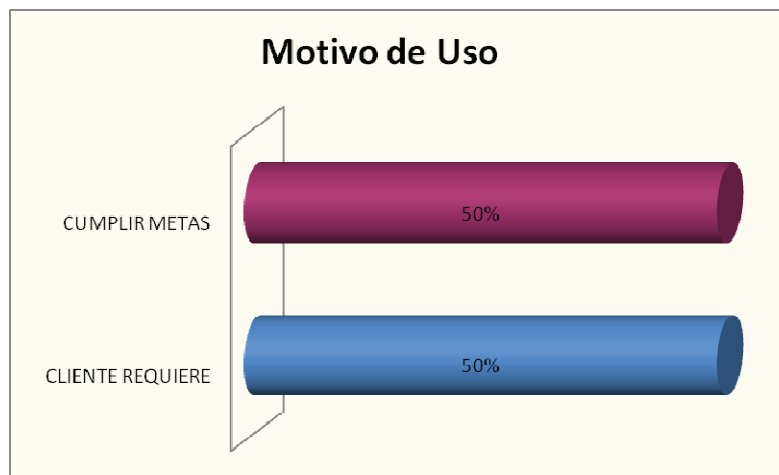
Elaborado por: Los autores

4.4.2. Entrevista a líderes de opinión

Se consideró oportuno, la ejecución de entrevistas a 6 líderes de opinión, a fin de conocer su apreciación y recomendaciones del producto. (Ver Anexo No. 3)

Dentro de las entrevistas, se encontró que los principales casos de uso de la garantía radican en el cumplimiento de metas para los oficiales de crédito (50%) y por necesidad de los clientes (50%) debido que la mayoría de éstos son conocidos por la cooperativa y tienen comprometido su patrimonio.

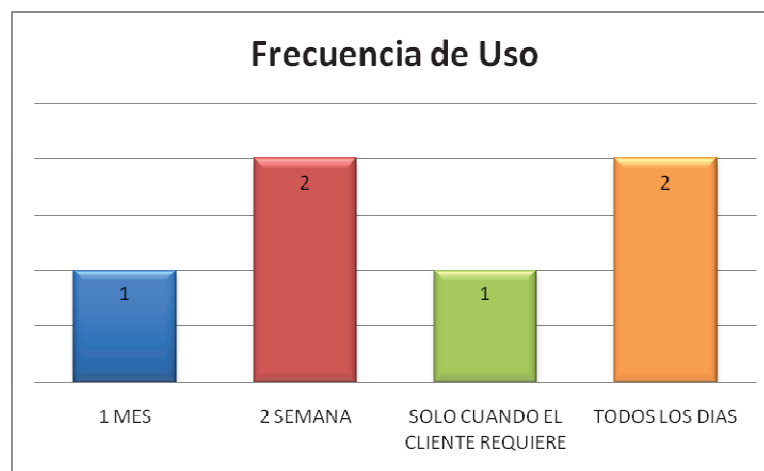
Gráfico No. 12



Elaborado por: Los autores

De la misma manera, la frecuencia de uso de las garantías varía entre todos los días a una vez al mes, esto se da principalmente por el nivel de experiencia que van generando las cooperativas al trabajar con el Fondo de Garantía.

Gráfico No. 13



Elaborado por: Los autores

Por otro lado, un dato importante, que cabe recalcar, es la imagen que tiene la Corporación Financiera Nacional dentro de las cooperativas, ya que han trabajado durante varios años con la institución y ésta les ha generado confianza.

En lo concerniente a tarifas, las cooperativas no han tenido reclamo por parte de sus clientes en cuanto al monto, ya que éste no es representativo frente al valor del crédito solicitado.

Adicionalmente, se consultó la asociación que cada entrevistado tiene respecto al Fondo de Garantía, y encontramos que el mecanismo está relacionado con seguridad, respaldo e incremento de colocaciones por parte de la IFI.

Gráfico No. 14



Elaborado por: Los autores

Finalmente, el atributo más valorado del Fondo de Garantía es el apoyo constante que la IFI recibe de los funcionarios, debido a que siempre están en contacto y solventando inquietudes de cualquier tipo.

4.4.3. Encuestas

Para la realización de encuestas (Ver Anexo No. 4), se tomó como universo a todas las Instituciones Financieras clientes del Fondo de Garantía, incluidas las IFIs que iniciarán su trabajo en los tres años de duración de este Plan Estratégico. Dentro de cada IFI se identificaron las agencias o sucursales que participarán en el piloto del Fondo y el número de personas en cada una de ellas, con lo que se obtuvo un universo de 108 personas. Adicionalmente, se dividió el universo en dos grupos: (1) las Cooperativas que ya han operado con el Fondo y (2) las Cooperativas que no han tenido operaciones con el mecanismo.

Tabla No. 10

Instituciones Financieras que han operado con el FOGAMYPE

No.	IFI	Sucursales	Funcionarios	Total
1	29 de Octubre	15	2	30
2	San Francisco	2	2	4
3	CCP	10	2	20
Total				54

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 11**Instituciones Financieras que No han operado con el FOGAMYPE**

No.	IFI	Sucursales	Funcionarios	Total
1	Cooprogreso	5	2	10
2	CACPECO	2	2	4
3	OSCUS	1	2	2
4	23 de Julio	2	2	4
5	CACPE Biblián	4	2	8
6	San José	3	2	6
7	11 de Junio	2	2	4
8	CACPE Pastaza	1	2	2
9	Pichincha	5	2	10
10	Amazonas	2	2	4
Total				54

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 12**Cálculo del Universo**

Grupo	Cantidad
Han operado	54
No han operado	54
Total	108

Elaborado por: Los autores

En función a este universo, se calculó la muestra para la realización de las encuestas, utilizando un nivel de confianza del 80% y un error del 10%, debido a la homogeneidad del mercado; obteniendo 26 encuestas como resultado.

Tabla No. 13

Cálculo de la Muestra

Han operado	54
	$n = \frac{z^2 s^2 N}{z^2 s^2 + e^2}$
	$n = \frac{9.53}{0.72}$
	n = 13
No han operado	54
	$n = \frac{z^2 s^2 N}{z^2 s^2 + e^2}$
	$n = \frac{9.53}{0.72}$
	n = 13

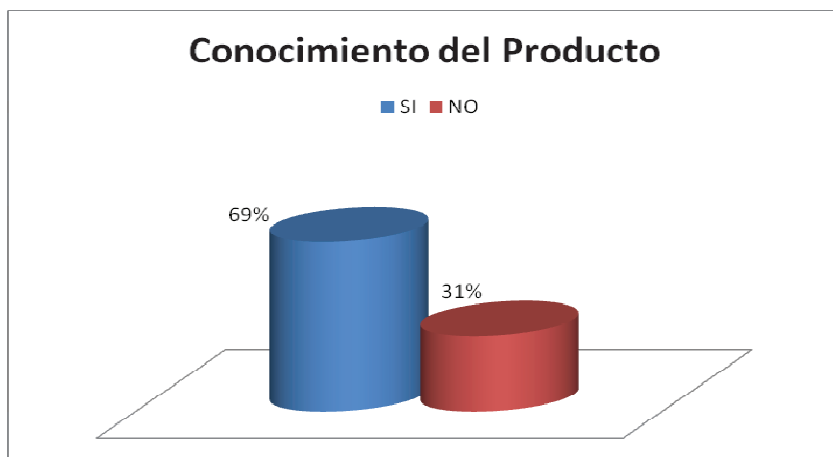
Elaborado por: Los autores

Los resultados más importantes del estudio de mercado realizado son los detallados a continuación:

El 69% de los encuestados conoce la existencia del Fondo de Garantía dentro del mercado, mientras que, el 31% no conoce el producto; por lo

tanto, el FOGAMYPE debe iniciar campañas de promoción a las instituciones financieras que desea como clientes.

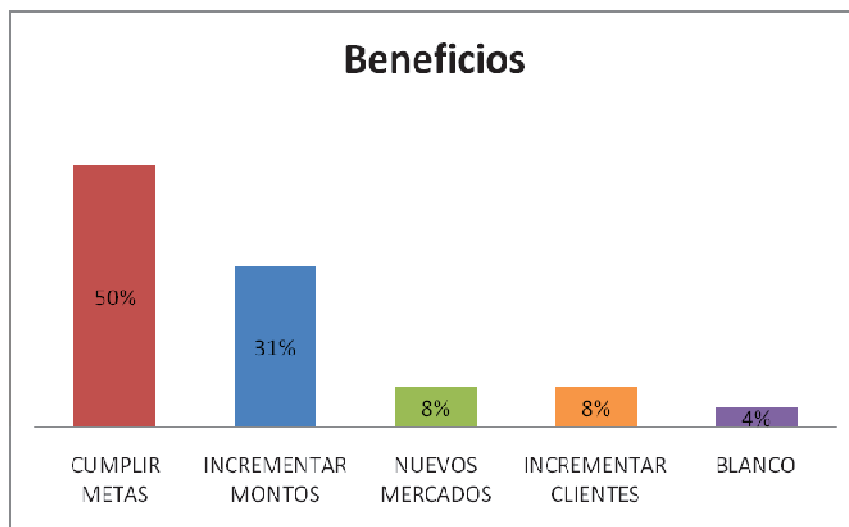
Gráfico No. 15



Elaborado por: Los autores

El beneficio con mayor importancia para los encuestados es la facilidad para el cumplimiento de metas por medio de la Garantía (50%), seguido por el incremento de montos en las colocaciones (31%).

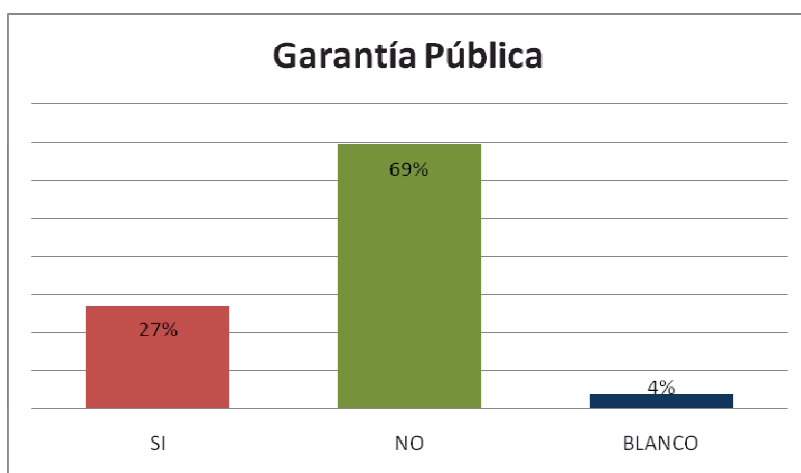
Gráfico No. 16



Elaborado por: Los autores

Respecto al factor de dar a conocer al beneficiario que la Garantía FOGAMYPE pertenece al sector público, el 69% de los encuestados opina que no se debe dar a conocer, ya que temen que se incremente el riesgo moral de pago en los clientes por provenir del Estado.

Gráfico No. 17



Elaborado por: Los autores

4.5. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

4.5.1. Ciclo de Vida

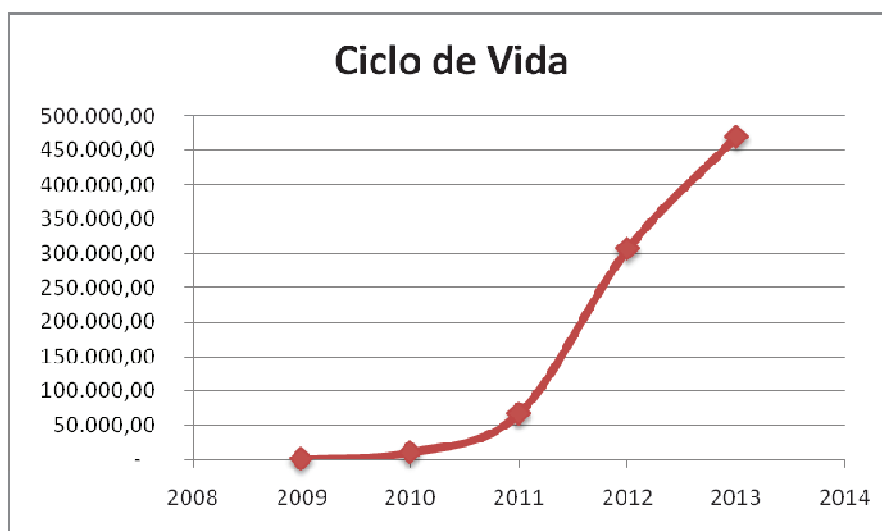
Durante los años 2009, 2010 y 2011, el Fondo de Garantía de la CFN atraviesa la etapa de introducción al mercado, mientras que desde el año 2012 iniciará la etapa de crecimiento del producto.

Tabla No. 14**Relación Ventas – Tiempo**

Tiempo (Año)	No. Operaciones	Ingresos (expresado en dólares)
2009	3	780,72
2010	144	10.531,08
2011	715	66.750,82
2012	3.196	306.272,06
2013	4.876	469.425,99
Total	8.934	853.760,67

Fuente: Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 18

Elaborado por: Los autores

4.5.1.1. Etapa de Introducción

Dentro de esta etapa la estrategia principal es educar al cliente, es decir, el conocimiento del producto por parte del mercado objetivo; el Fondo de Garantía debe concentrar sus esfuerzos en obtener sus primeros clientes.

4.5.1.2. Etapa de Crecimiento

En la etapa de crecimiento, se debe continuar con la educación de los clientes, pero concentrándose en ampliar y fortalecer los canales de distribución, para posteriormente diferenciarse de la competencia.

4.5.2. Matriz Ansoff

Una vez analizado el ciclo de vida del producto, es importante identificar las oportunidades de crecimiento que el Fondo de Garantía tiene dentro del mercado, para lo cual se utilizará la Matriz Ansoff, considerando que el mercado en el que se desenvuelve el FOGAMYPE es un mercado tradicional, ya que se desarrolla mediante el Sistema Financiero; y las garantías, si bien es cierto, como Fondo de Garantía es un producto nuevo para las IFIs, pero los colaterales siempre han sido un producto requerido para la concesión de un crédito, por lo que, la garantía como tal se convierte en un producto tradicional del microcrédito.

Tabla No. 15

Matriz de Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Elaborado por: Los autores

Dentro de las estrategias principales para una adecuada penetración en el mercado, se encuentran las siguientes:

- Incremento de la colocación de las garantías del Fondo, lo cual se logrará motivando y dinamizando a los clientes, enfatizando en los beneficios que el mecanismo ofrece.
- Desarrollo de una campaña de marketing especializada, direccionada a los altos mandos de las IFIs, a fin de que accedan a trabajar con el Fondo.
- Elaboración de una campaña enfocada a los consumidores finales mediante un mercadeo conjunto con las IFIs, captando clientes de otras Instituciones.
- Desarrollo de una imagen de marca que permita al cliente y beneficiario recordar el Fondo de Garantía.

4.5.3. Estrategias y Tácticas

El primer aspecto que se debe tomar en cuenta para el desarrollo de la estrategia de marketing del Fondo de Garantía es la creación de una imagen, la cual pueda difundirse entre los clientes y consumidores.

Dado que el FOGAMYPE es un mecanismo basado en la confianza y las IFIs lo asocian con seguridad y respaldo; se recomienda que la campaña de mercadeo se oriente a recordar la palabra CONFIANZA, identificándola como la característica esencial del Fondo de Garantía.

Slogan

Dado que el slogan actual del Fondo de Garantía es un benchmarking del utilizado en Colombia, se propone cambiarlo por un slogan que pueda recordarle tanto al cliente como al beneficiario final, que es un instrumento confiable para su crecimiento y cumplimiento de metas.

Se propone el siguiente slogan:

“Garantía para tu crecimiento”

Esta frase se constituye en la promesa única de ventas del Fondo de Garantía, con la cual se identificarán tanto las IFIs como los beneficiarios, ya que ambos buscan el crecimiento de su negocio.

Logotipo

Dado que la CFN, dentro de sus políticas institucionales, exige que todos sus productos cumplan con los parámetros de imagen institucional, el logotipo del Fondo de Garantía se regirá a lo determinado por la

organización, lo cual básicamente radica en el tipo de letra, colores y diseño de gráficos.

Se propone el siguiente logotipo para el Fondo de Garantía, mismo que está asociado a la confianza, palabra identificadora del mecanismo:

Gráfico No. 19



Fuente: Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía
Elaborado por: Los autores

Adicionalmente, se sugiere utilizar “FOGAMYPE” como nombre comercial, ya que es una palabra corta y que ha sido fácil de recordar para los clientes.

4.5.3.1. Estrategias para la Etapa de Introducción

Estrategia: Capacitación Interna

Táctica:

Uno de los medios más efectivos de difusión es el Mouth to Mouth, por lo que es necesario que la Corporación Financiera Nacional conozca de la existencia del producto y de su finalidad principal, de manera que, puedan generar comentarios positivos del producto, especialmente en

las áreas que entregan información para el Fondo de Garantía, lo cual se puede realizar a través de charlas de capacitación y entrega de folletos informativos al personal.

Costo derivado de la táctica:

Las Charlas Internas tienen un valor individual de USD. 50,00 y se realizarán dos en el año 2011.

La elaboración de 500 folletos informativos tiene un valor de USD. 30,00, y serán entregados a los funcionarios de la CFN.

Estrategia: Captación de Primeros clientes

Táctica:

Durante el año 2010, se logró obtener 9 clientes, no obstante, sólo 3 de ellos han iniciado operaciones; motivo por el cual, en el año 2011 se deben concentrar los esfuerzos en que las otras 6 IFIs inicien la colocación de garantías, para esto, se recomienda visitar a las instituciones con el objetivo de brindar apoyo en los cambios técnicos necesarios, y fundamentalmente codiseñar productos específicos con las garantías del Fondo, de esta manera el cliente podrá comprender los beneficios del producto.

Costo derivado de la táctica:

Para realizar estas visitas y reuniones técnicas (o primeras capacitaciones), el costo será de USD. 100,00 cada una y se llevarán a cabo conforme al anexo No. 5.

Estrategia: Capacitación Externa**Táctica:**

Resulta fundamental la capacitación y actualización constante a los clientes (Ver Anexos No. 5, 6 y 7), con presentaciones dinámicas y personalizadas para cada cliente, incluyendo fotografías y ejemplos o ejercicios relacionadas a su actividad.

Se recomienda evaluar la capacitación, es decir, realizar una encuesta anónima sobre la funcionalidad y comentarios de la jornada, a fin de que ésta pueda ser mejorada.

En esta primera etapa, las capacitaciones deberán ser dictadas específicamente para las Instituciones Financieras, ya que una vez que éstas entiendan el producto, poco a poco lo ofrezcan a los beneficiarios finales.

Costo derivado de la táctica:

Las capacitaciones de refuerzo tendrán un valor de USD. 300,00 cada una y se desarrollarán conforme al anexo No. 5.

Estrategia: Comunicación direccionada**Tácticas:**

Dentro de esta etapa inicial, la comunicación debe realizarse directamente al cliente, con el propósito de generarle confianza hacia el mecanismo, por lo que se recomienda el contacto directo con el cliente.

Adicionalmente, sería conveniente elaborar material publicitario como son flyers o trípticos, roll ups, esferos, adhesivos, regalos (como llaveros, tarjeteros, jarros, gorras, camisetas, relojes de mesa, esferos ejecutivos, agendas, flash memory, calendarios, etc.) que empiecen a posicionar al Fondo dentro de las IFIs y puedan utilizarse para motivación en las capacitaciones.

Es importante, igualmente, la elaboración de un video explicativo del Fondo de Garantía, el cual pueda captar más fácilmente la atención de los clientes.

Por otro lado, conscientes de la demanda de revistas empresariales por los altos mandos de las IFIs, sería conveniente realizar por lo menos 3 publicaciones sobre el Fondo de Garantía.

De la misma manera, es necesario colocar información actualizada y enfocada del FOGAMYPE dentro de la página web de la CFN, de manera que las Instituciones Financieras puedan conocer el producto.

Finalmente, es importante aclarar que dado que la CFN es una institución pública, ésta debe rendir cuentas al gobierno a través de CFN Informa, espacio publicitario en canales televisivos, por lo que, se ha asignado al FOGAMYPE 4 reportajes al año.

Costos derivados de las tácticas:

El costo por la comunicación direccionada para el año 2011 es de USD. 26.774,08, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No. 16

Detalle	Cantidad	Valor
Carpetas	2,000	2,240.00
Esferos	1,000	350.00
Roll ups	2	140.00
Flyers - Trípticos	10,000	224.00
Adhesivos	1,500	450.00
Regalos varios		5,500.00
Video	1	5,000.00
Revistas		10,304.00
CFN Informa		2,166.08

Página Web		400.00
Total		26,774.08

Elaborado por: Los autores

Plan de Medios

Tabla No. 17

Revistas Especializadas

REVISTA	UBICACIÓN	FORMATO	COLOR	VALOR
EKOS	PAG. DER	1 PAG.	FULL COLOR	3,920.00
GESTION	PAG. DER	1 PAG.	FULL COLOR	3,248.00
CRITERIOS	PAG. DER	1 PAG.	FULL COLOR	3,136.00
Total				10,304.00

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 18

CFN Informa

CANAL	No. PAUTAS	PROGRAMA	VALOR
GAMA TV	3 DIARIAS	NOTICIEROS	728.00
TC	3 DIARIAS	NOTICIEROS	728.00
ECUADOR TV	5 DIARIAS	NOTICIEROS + 2 ROTATIVAS	336.00
CABLEVISION	11 DIARIAS	NOTICIEROS Y REPRISES	374.08
Total			2,166.08

Elaborado por: Los autores

4.5.3.2. Estrategias para la Etapa de Crecimiento

Estrategia: Capacitación Interna

Táctica:

Se debe actualizar continuamente al personal, de manera que puedan aportar con nuevas experiencias que permitan mejorar el funcionamiento del mecanismo. Estas capacitaciones se aplicarán para los funcionarios asignados para trabajar con el Fondo de Garantía, tanto en la matriz como en las oficinas sucursales.

Costo derivado de la táctica:

Las Charlas Internas tienen un valor individual de USD. 50,00 y se realizarán dos en el año 2012 y dos en el 2013.

Estrategia: Capacitación Externa**Táctica:**

Para esta etapa, se recomienda llevar a cabo taller de actualización a los clientes, a fin de que estén siempre refrescando los conocimientos sobre el Fondo de Garantía. Igualmente, es muy importante que las capacitaciones no sean monótonas y cada vez se utilicen herramientas nuevas.

Costo derivado de la táctica:

Las capacitaciones de refuerzo tendrán un valor de USD. 300,00 cada una, mientras que el costos de las capacitaciones a nuevas agencias será de USD. 100,00 cada una; y se desarrollarán conforme al anexo No. 5.

Estrategia: Ampliar y Fortalecer los Canales de Distribución**Táctica:**

Cuando se trate de las Instituciones Financieras, el FOGAMYPE deberá manejar el canal directo selectivo, en donde funcionarios de la Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía visiten personalmente a los directivos de las IFIs, a fin de llegar a un acuerdo y mantener contacto continuo con el cliente, pudiendo identificar más fácilmente sus necesidades y situación, convenciéndolo de los beneficios y ventajas del mecanismo, cuidando siempre la imagen que pueden causar en el mercado.

En lo que respecta a los beneficiarios finales, el Fondo de Garantía debe aplicar el canal indirecto, ya que la IFI se instituye en el intermediario a través del cual el consumidor puede adquirir la garantía.

Como canales principales se deben utilizar los siguientes:

- Mailing
- Publicaciones en revistas especializadas (económicas, financieras, gremiales, etc.)
- Prensa escrita (periódicos nacionales y locales)
- Página web (Información del Fondo, banners y Pop ups promocionales)
- Video explicativo
- Reportajes en CFN Informa.

Costos derivados de las tácticas:

El costo por la ampliación y fortalecimiento de los canales de distribución para los años 2012 y 2013 es de USD. 75.806,03, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No. 19

Detalle	Cantidad	Valor
Video	2	10,000.00
Prensa		31,905.87
Revistas		25,648.00
CFN Informa		6,852.16
Página Web		1,400.00
Total		75,806.03

Elaborado por: Los autores

Plan de Medios

Tabla No. 20

Prensa escrita – Año 2012

CIUDAD	PERIÓDICOS	UBICACIÓN	FORMATO	COLOR	VALOR
CUENCA	EL MERCURIO	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	1,213.25
LOJA	LA HORA	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	375.00
QUITO	EL COMERCIO	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	6,000.00
GUAYAQUIL	EL EXPRESO	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	3,634.20
Total					11,222.45

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 21

Prensa escrita – Año 2013

CIUDAD	PERIÓDICOS	UBICACIÓN	FORMATO	COLOR	VALOR
QUITO	EL COMERCIO	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	6,000.00
MANTA	EL MERCURIO	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	321.63
CUENCA	EL MERCURIO	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	1,213.25
LATACUNGA	LA GACETA	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	258.00
PUYO	LA PRENSA	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	264.00
RIOBAMBA	LA PRENSA	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	346.88
MACHALA	LA OPINION	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	680.38
IBARRA	DEL NORTE	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	355.28
LOJA	LA HORA	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	375.00
AMBATO	EL HERALDO	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	1,234.80

QUITO	EL COMERCIO	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	6,000.00
GUAYAQUIL	EL EXPRESO	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	3,634.20
Total					20,683.40

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 22**Revistas Especializadas – Año 2012**

REVISTA	UBICACIÓN	FORMATO	COLOR	VALOR
EKOS	PAG. DER	1 PAG.	FULL COLOR	3,920.00
GESTION	PAG. DER	1 PAG.	FULL COLOR	3,248.00
CRITERIOS	PAG. DER	1 PAG.	FULL COLOR	3,136.00
Total				10,304.00

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 23**Revistas Especializadas – Año 2013**

REVISTA	UBICACIÓN	FORMATO	COLOR	VALOR
EKOS	PAG. DER	1 PAG.	FULL COLOR	3,920.00
VISTAZO	PAG. DER	2 PAG.	FULL COLOR	3,360.00
GESTION	PAG. DER	1 PAG.	FULL COLOR	3,248.00
CRITERIOS	PAG. DER	1 PAG.	FULL COLOR	3,136.00
LIDERES	PAG. DER	1/4 PAG.	FULL COLOR	1,680.00
Total				15,344.00

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 24**CFN Informa – Año 2012**

CANAL	No. PAUTAS	PROGRAMA	VALOR
GAMA TV	3 DIARIAS	NOTICIEROS	728.00
TC	3 DIARIAS	NOTICIEROS	728.00
ECUADOR TV	5 DIARIAS	NOTICIEROS + 2 ROTATIVAS	336.00
CABLEVISION	11 DIARIAS	NOTICIEROS Y REPRISAS	374.08
GAMA TV	3 DIARIAS	NOTICIEROS	728.00
Total			2,894.08

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 25**CFN Informa –Año 2013**

CANAL	No. PAUTAS	PROGRAMA	VALOR
GAMA TV	3 DIARIAS	NOTICIEROS	728.00
TC	3 DIARIAS	NOTICIEROS	728.00
ECUADOR TV	5 DIARIAS	NOTICIEROS + 2 ROTATIVAS	336.00
CABLEVISION	11 DIARIAS	NOTICIEROS Y REPRISAS	374.08
GAMA TV	3 DIARIAS	NOTICIEROS	728.00
ECUADOR TV	5 DIARIAS	NOTICIEROS + 2 ROTATIVAS	336.00
TC	3 DIARIAS	NOTICIEROS	728.00
Total			3,958.08

Elaborado por: Los autores

Estrategia: Motivación enfocada al Cliente

Tácticas:

Para llegar a los clientes, se debe iniciar con material publicitario, como son: roll ups, flyers, trípticos, carpetas, esferos, calendarios, adhesivos, y otros. De la misma manera, es muy importante desarrollar incentivos para los clientes (IFIs), especialmente para los oficiales de crédito. Estos incentivos pueden ser:

- Cursos o Talleres de Capacitación de temas de interés de los oficiales, asociados con el Fondo de Garantía.
- Pasantías Técnicas en áreas de la CFN que sean de interés de los oficiales.
- Entrega de certificados, diplomas, placas como reconocimiento a su buena gestión.
- Regalos como agendas, jarros, gorras, camisetas, entre otros.

Finalmente, es conveniente utilizar las Relaciones Públicas para dar a conocer el mecanismo, para lo cual se podría realizar lo siguiente:

- Organización de charlas o seminarios referentes al Fondo de Garantía, contando con la presencia de líderes de opinión, testimonios de beneficiarios e Instituciones Financieras.

- Participación en eventos promocionales como son ferias (Stand institucional), conferencias, seminarios, entre otros.
- Realización de eventos de reconocimiento a las IFIs (por metas cumplidas) y a beneficiarios finales (entrega simbólica de certificados de garantía), con entrega de certificados, diplomas, invitaciones personalizadas, gigantografías de garantías, etc.

Costos derivados de las tácticas:

El costo para la estrategia de motivación al cliente durante los años 2012 y 2013 es de USD. 26.848,00, conforme a la siguiente tabla:

Tabla No. 26

Detalle	Cantidad	Valor
Carpetas	1000	1,120.00
Esferos	2000	700.00
Roll ups	4	280.00
Flyers - Trípticos	20000	448.00
Adhesivos	1000	300.00
Regalos varios		1,000.00
Diplomas - Certificados	1000	1,000.00
Seminarios	2	10,000.00
Ferias	3	9,000.00
Gigantografía garantía	200	3,000.00
Total		26,848.00

Elaborado por: Los autores

Estrategia: Comunicación enfocada al Beneficiario

Táctica:

Con el fin de hacer más atractivo al Fondo, y que la institución financiera sienta apoyo por parte de la CFN, se plantea la realización de una campaña de mercadeo conjunto que incluya las siguientes actividades:

- Diseño de Roll ups, Flyers y Botones del Fondo de Garantía del producto del Fondo de Garantía en la IFI.
- Alusión de la alianza con las Instituciones Financieras en las publicaciones o cuñas que realice el Fondo en los diferentes medios.
- Adecuación de un stand corporativo del Fondo de Garantía en las Instituciones Financieras, en el que se proporcione información sobre las garantías y beneficios de las mismas.

Es importante recalcar que, el financiamiento de estas estrategias será compartido, por lo que el Fondo destinará un valor específico, que posteriormente deberá negociar con la IFI.

Se recomienda que para el año 2013 se inicie la publicidad masiva, ya que el año 2011 debe estar enfocado a la consolidación del mecanismo en las Instituciones Financieras.

Adicionalmente, para iniciar una masificación del producto, es necesario entablar acuerdos con las IFIs, ya que son éstas quienes toman la decisión de entregar una garantía; y en este sentido, es la IFI quien debe manifestar que se encuentra preparada para receptor la demanda que produciría el mercadeo masivo.

Costos derivados de las tácticas:

Para las estrategias de mercadeo conjunto, se ha asignado un monto de USD. 6.000,00 en el año 2012 y USD. 12.000,00 en el año 2013.

En lo referente a la publicidad masiva, se ha asignado un monto de USD. 50.000,00 para el año 2013.

Por otro lado, las tarifas que utiliza el FOGAMYPE son inferiores a las máximas establecidas en la Ley, por lo que es necesario hacer énfasis en este aspecto al momento en que presenta el producto tanto al cliente como al consumidor final, de manera que éstos no se muestren renuentes a utilizar el producto, además que en el estudio de mercado, se determinó que las tarifas son aceptadas por el mercado.

Lo más conveniente para el Fondo de Garantía, es mantener las mismas tarifas, de manera que pueda generarse un histórico de datos que permita analizar si las tarifas cubren el riesgo que el Fondo está

asumiendo y pueda cumplir con los pagos de las operaciones garantizadas.

4.5.3.3.Presupuesto de Mercadeo

Tabla No. 27

Año	2011	2012	2013
Total (USD.)	29,004.08	52,744.53	130,109.50

Fuente: Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía
Elaborado por: Los autores (Ver Anexos No. 8 y 9)

4.6. PLANES DE ACCIÓN

- Realizar estudios sobre productos aplicables al mercado financiero ecuatoriano.
- Efectuar seguimiento constante.
- Buscar organismos que estén dispuestos a aportar a un programa de garantía.
- Identificar los sectores de interés del Fondo y analizar sus riesgos.
- Establecimiento de metas conjuntas por IFI.
- Mejorar la atención al cliente.
- Mantener reuniones de trabajo con el Ente de Control.
- Capacitación para los funcionarios en cursos y otros eventos asociados.

4.7. PROYECCIONES Y PRESUPUESTOS

4.7.1. Premisas Básicas

Tabla No. 28

Ingresos	Detalle
Tarifas (operaciones)	Para determinar el número de operaciones se afectará el 0,1% del número de operaciones hasta diciembre de 0 a 5000 debido al bajo impacto de los fondos de garantía, además todos los clientes tienen calificación A, Las tarifas serán cobradas por una vez por anticipado, las operaciones son de USD. 5000 con garantía de 2500 a 2 años plazos
Rendimiento por inversiones	Reinvertir al mismo plazo y la misma tasa
Recuperaciones	Se desconoce el porcentaje real de recuperación por lo que no se considera
Activo fijo	Es parte de la CFN
Egresos	Detalle
Honorarios Fiduciaria	Recibe un incremento de acuerdo a la inflación, se considera la del 2010
Ret mensual honorario 2%	Porcentaje permanece constante
Siniestralidad	La SBS menciona no más del 4% pero la experiencia del Fondo es 0%, sin embargo se considerará el 1% como siniestralidad de las operaciones, considerando que la mayoría corresponde a microcrédito se considerará plazo máximo de 90 días, es decir, 3 meses, además se considerará las operaciones desde el mes de enero 2011
Auditoría Externa	Costo de USD. 10,000,00, USD. 12,500,00 y USD. 15,000,00 (50% suscripción contrato, 50% contra entrega productos)
Calificadora de riesgos	Costo de USD.5,000,00 USD 7,500,00 y USD. 10,000,00 (50% febrero suscripción contrato, 50% marzo contra entrega productos)
Mercadeo	De acuerdo al plan de mercadeo.
Suministros	20 dólares cada trimestre

Elaborado por: Los autores

4.7.2. Proyecciones

Se ha considerado la información de la Superintendencia de Bancos y Seguros con corte al 31 de diciembre de 2010:

Tabla No. 29

INSTITUCIONES	1) 0 - 5.000 USD	
	No. Op.	Monto
29 DE OCTUBRE	26,136	33,557,476.00
COOPROGRESO	10,029	24,975,372.00
CACPECO	4,703	14,680,910.00
OSCUS	6,676	21,417,300.00
SAN FRANCISCO	12,137	32,899,080.00
23 DE JULIO	3,667	12,042,098.00
CCP	16,295	21,381,400.00
CACPE BIBLIAN	8,625	11,424,901.00
SAN JOSE	10,484	10,953,830.00
COOP 11 DE JUNIO	3,064	7,046,395.00
COOP CACPE PASTAZA	9,193	15,928,366.00
BP AMAZONAS	848	1,317,564.00
BP PICHINCHA	376,461	534,763,476.00
TOTAL	389,566	559,055,801

Fuente: SBS

Elaborado por: Los autores

Con las premisas básicas antes descritas se han obtenido los siguientes valores:

Tabla No. 30

GARANTIAS MENSUALES POR IFI	
Institución Financiera	No. Operaciones (mes)
29 DE OCTUBRE	22
COOPROGRESO	8
CACPECO	4

OSCUS	6
SAN FRANCISCO	10
23 DE JULIO	3
CCP	14
CACPE BIBLIAN	7
SAN JOSE	9
COOP 11 DE JUNIO	3
COOP CACPE PASTAZA	8
BP AMAZONAS	1
BP PICHINCHA	314

Fuente: SBS
Elaborado por: los autores

Con los datos obtenidos determinamos el número de garantías mensuales por Institución Financiera, obteniendo como resultado las proyecciones adjuntas (Ver Anexo No. 10).

4.7.3. Presupuestos

Se ha presupuestado la operatividad del Fondo de Garantía considerando las proyecciones antes propuestas y valores otorgados por la CFN (Ver Anexo No. 11).

Adicionalmente, se ha realizado el análisis horizontal y vertical de cada año considerando los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos proyectados en los siguientes 3 años. (Ver Anexos No. 12 y 13)

Una vez realizado el análisis correspondiente a cada año presupuestado se ha determinado que existe un crecimiento importante de ingresos del año 2011 al año 2012, superior al 100%, en tanto que del año 2012 al año 2013

el crecimiento es inferior alcanzando en los ingresos un porcentaje de 28%. También la variación del total de gastos de un año a otro es similar entre los años 2011-2012 y 2012-2013, ubicándose en 92,57% y 94,75% respectivamente. Lo antes expuesto se refleja en la variación de la utilidad que percibe el Fondo de Garantía de un período a otro, pues la variación entre los años 2012 y 2011 es de 119,64%, en tanto, que la variación entre 2013 y 2012 es de -1,29%, lo que demuestra una disminución en el monto de utilidad entre estos 2 últimos años.

En el caso de la variación dentro del balance general se puede evidenciar que el activo presenta un crecimiento que alcanza el 6% entre los años 2012 y 2011 como su punto más alto, en los pasivos el crecimiento de los pasivos es poco representativo, ya que su punto más alto alcanza el 0.17% entre los años 2013 y 2012, por lo que, la variación del patrimonio es muy similar a la variación obtenida en los activos del Fondo de Garantía.

En el análisis vertical del Estado de Resultados, el Fondo de Garantía presenta variaciones considerables dentro de la importancia que obtiene las tarifas dentro del total de ingresos, pasando del 26,94% en el 2011, a 70,29% en el 2013, lo que muestra una disminución de la dependencia de los rendimientos obtenidos en inversiones realizadas. En el caso de los gastos el valor que gana más representatividad cada año, son los gastos generales, debido principalmente a pagos por auditoría externa, calificadora de riesgos y siniestralidad.

Dentro del análisis vertical del Balance General, el FOGAMYPE presenta su mayor activo dentro del total de inversiones, en tanto que los pasivos no son representativos, y gracias a los resultados obtenidos el capital inicial disminuye su participación en el patrimonio de 91,95% a 82,06% entre los años 2011 y 2013.

En el análisis de indicadores financieros (Ver Anexo No. 14), se puede evidenciar que la liquidez del FOGAMYPE alcanza en el año 2013 las 858 veces, existe una baja rotación de activos, el activo representa casi la totalidad del patrimonio, el margen al final de los 3 períodos es de 0,54, en tanto que el ROA y el ROE del FOGAMYPE son de 0.05, es decir, que se obtiene 5 centavos por cada dólar de activo o patrimonio.

4.7.4. Determinación y Medición de Riesgos

La evaluación de riesgos del Fondo de Garantía, se ha realizado de acuerdo a los parámetros establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, el cual ha considerado, dentro de los tipos de riesgos más relevantes al riesgo crediticio, riesgo de mercado, riesgo de interés, riesgo de tipo de cambio, riesgo de liquidez, riesgo operativo, riesgo legal, y riesgo de reputación; los mismo que han sido medidos con la siguiente matriz:

Tabla No. 31
Matriz de Riesgos

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD	CONTROLES EXISTENTES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	RESPONSABLES
Crédito	El modelo se basa en la confianza con la Institución Financiera	Dependencia de las políticas de crédito de cada IFI	Medio	Alta	Solicitud de manual de crédito	Se conocen las políticas de concesión de créditos a través del manual de crédito	Secretaría técnica
	Incremento en operaciones de mayor riesgo	Existe mayor probabilidad de siniestralidad por operación	Medio	Media	Incremento en el porcentaje de la tarifa por garantía	Si existe mayor probabilidad de no pago de la deuda se incrementa el porcentaje por garantía otorgada	Secretaría técnica
	Existe posibilidad de pérdidas una vez se han cumplido 90 días en el caso de microcrédito y 180 en el caso comercial de haber caído en mora	Al cumplirse el plazo se deben pagar la garantía	Bajo	Media	Aviso de la IFI una vez ha caído en mora la operación	La IFI debe reportar mensualmente la evolución de los créditos	Secretaría técnica
	La recuperación del crédito se subroga a la IFI, por ende el porcentaje de recuperación depende de la misma.	Dependencia de las políticas de recuperación de cada IFI	Alto	Alta	Aviso de la IFI una vez se ha recuperado parte del crédito	La IFI debe reportar mensualmente la evolución del cobro de los créditos	Secretaría técnica
	El porcentaje de provisión por garantía otorgada se encuentra determinado por regulación, mas no de una manera técnica	El porcentaje de provisión puede ser excesivo o insuficiente para cubrir el riesgo de efectivizaciones	Alto	Alta	La provisión influye el nivel de apalancamiento para otorgar garantías	El porcentaje de provisión disminuye el apalancamiento máximo del FOGAMYPE	Secretaría técnica
	El FOGAMYPE garantiza emprendimientos.	La probabilidad de siniestralidad se incrementa	Medio	Media	Se mantienen conversaciones con organismos de evaluación de emprendimientos	Se generan productos conjuntamente para compartir el riesgo de emprendimientos	Secretaría técnica
Mercado	Establecimiento de límites máximos de rendimiento en inversiones	Las inversiones generan menor monto de ingresos por concepto de intereses	Bajo	Media	Actualización inmediata	Conocimiento de nuevas regulaciones al respecto e implementación inmediata	Secretaría técnica

	Bajo nivel de aceptación del mecanismo dentro de las IFIs	El nivel y monto de garantías otorgadas disminuye	Alto	Baja	Capacitación y seguimiento constante en las IFIs	Capacitar a los funcionarios de cada IFI mostrando los beneficios que obtienen al trabajar con el FOGAMYPE	Secretaría técnica
	Bajo nivel de aceptación de las tarifas de los beneficiarios finales	El nivel y monto de garantías otorgadas disminuye	Alto	Baja	Grado de satisfacción del beneficiario del crédito	Capacitar al oficial de crédito enseñándole a vender al cliente a través del conocimiento que sin el pago de la tarifa no acceden al monto del crédito	Secretaría técnica
	Entrada de nuevos competidores nacionales e internacionales	El nivel de tarifas que cobra el FOGAMYPE debe estar a la par del sistema	Alto	Baja	Revisión de posibles entes generadores de fondos de garantía	investigación de ministerios u organismos internacionales que deseen ingresar al Ecuador con un Fondo de garantía	Secretaría técnica
Tasa de interés	N/A Las tarifas del FOGAMYPE no son parte de la TEA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Secretaría técnica
Tipo de cambio	N/A El FOGAMYPE trabaja solo con el dólar americano como moneda dura	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Secretaría técnica
	Los Fondos Disponibles no cubren el nivel de siniestralidad	Generación de garantías por pagar	Alto	Baja	Análisis del nivel de apalancamiento	Analizar el nivel de fondos disponibles comprometidos versus garantías emitidas	Secretaría técnica
	El nivel de fondos disponibles sea inferior al monto de garantías vigentes emitidas	Existen créditos cuya garantía no se pudo ejecutar	Alto	Baja	Revisión de la calificación de los clientes y la probabilidad de que no honren su deuda	Cuando la calificación del cliente sea mayor la probabilidad de impago será inferior	Secretaría técnica
Liquidez	Necesidad de recurrir a recursos externos	Se incurre en costos de financiamiento	Alto	Baja	Revisión de recursos disponibles	Agotar hasta el último recurso disponible para el pago de garantías y analizar los costos necesarios para obtener recursos externos	Secretaría técnica
	Venta de activos	Afectación directa al activo como al patrimonio	Alto	Baja	Plan de inversiones	Determinar varias inversiones con diferentes fechas de vencimiento	Secretaría técnica

Vencimiento de pasivos a corto plazo	Existen pasivos impagos	Medio	Alta	Planificación de generación de pasivos	Determinar los pasivos en lo que incurrirá el FOGAMYPE y un plan de pagos para cada uno	Secretaría técnica
La incobrabilidad de las cuentas por cobrar	Tarifas no cobradas implica garantías no vigentes	Bajo	Baja	Seguimiento para el pago	Insistencia de pago sobre los deudores (IFIs)	Secretaría técnica
Vencimiento tardío de inversiones	Los plazos de las inversiones determinan el nivel de liquidez del FOGAMYPE	Medio	Baja	Plan de inversiones	Establecer un cronograma de vencimiento de inversiones apropiado	Secretaría técnica
Alto número de efectivizaciones de garantías	A mayor número de efectivizaciones menor es el grado de liquidez	Alto	Media	Revisiones periódicas de calificaciones de IFIs y clientes	Mantener un nivel adecuado de disponible en bancos	Secretaría técnica
Fraude interno	Fuga de información confidencial	Alto	Baja	Manejo cauteloso de la información confidencial	Determinación de responsables de entrega y recepción de información	Secretaría técnica
Fraude externo	Incremento desmedido de solicitudes de efectivización de garantías	Alto	Baja	Filtros de información	Determinación de responsables de entrega y recepción de información	Secretaría técnica
Operativo	Malas prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Medio	Baja	Mejoramiento de relaciones laborales	Conocimiento mediante análisis de cada miembro del FOGAMYPE	Secretaría técnica
	Malas prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Medio	Media	Cambio de responsables por cliente	Despersonalizar el contacto con clientes y establecer otro funcionario sobre el cliente	Secretaría técnica
	Pérdida de información relevante y paralización de la operación	Alto	Baja	Plan de contingencias	Debe existir soporte tecnológico otorgado por el constituyente	Secretaría técnica

	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con terceros	Mal procesamiento de la información, bajo grado de confiabilidad en la información obtenida	Alto	Media	Seguimiento a cada proceso	Cada funcionario del equipo debe alcanzar el punto máximo en la curva de aprendizaje dándole seguimiento a cada proceso otorgado	Secretaría técnica
	Necesidad de Addendum al contrato de convenio marco	Demora en la ejecución de procesos por revisiones	Medio	Baja	Revisión de requerimientos por IFI	Conocer y analizar los requerimientos de inclusión de cada IFI dentro del contrato	Secretaría técnica
	Nuevas disposiciones regulatorias de los Entes de Control	Cambio en los procesos ya implantados	Alto	Alta	Actualización permanente	Conocimiento de nuevas regulaciones al respecto e implementación inmediata	Secretaría técnica
Legal	Modificaciones a contratos/formularios referentes al beneficiario final	Molestia en los oficiales de crédito, beneficiarios y funcionarios de la IFI	Bajo	Media	Seguimiento de necesidades de los oficiales de crédito	Evaluar el grado de satisfacción y cumplimiento de metas que ha obtenido cada oficial de crédito	Secretaría técnica
	Modificaciones al contrato de constitución del fideicomiso	Malestar en la fiduciaria	Medio	Baja	Determinación de requerimientos por parte FOGAMYPE y Fiduciaria	Conocer y analizar los requerimientos de inclusión de cada organismo dentro del contrato	Secretaría técnica
	Retiro del apoyo gubernamental	Desaparición del FOGAMYPE	Alto	Baja	Cumplimiento de metas	Se debe cumplir con un alto porcentaje de metas establecidas por el Gobierno	Secretaría técnica
Reputación	Retiro del apoyo institucional	Necesidad de apoyo de otros entes gubernamentales	Alto	Baja	Manejo de imagen y de metas por CFN	La CFN aprobará el manejo de imagen y el establecimiento de metas para el FOGAMYPE	Secretaría técnica
	Consideración del FOGAMYPE como el Fondo de Garantías Ecuador	Confusión e incertidumbre sobre la confianza en el mecanismo	Bajo	Baja	Capacitación continua	Mantener reuniones constantes con directivos de las IFIs y funcionarios	Secretaría técnica

Fuente: Capítulo I.- De la gestión Integral y Control de Riesgos Título X.- De la Gestión y Administración de Riesgos Libro I.- Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
Elaborado por: Los autores

Al mismo tiempo, se debe establecer un plazo determinado para la consecución total de la meta, enumerando actividades de apoyo con un resultado esperado en un lapso de tiempo específico, las cuales contribuirán a alcanzar la meta propuesta; de acuerdo al siguiente formato:

Tabla No. 33

Matriz del Plan Operativo

Plan Operativo						
Perspectiva:			Responsable:			
Objetivo Estratégico:						
Estrategia:						
FCE del Objetivo Estratégico:	Indicador:	Meta	Plazo			
Nombre del Proyecto:	Propósito del Proyecto:					
Cronograma de Actividades						
Actividades	Plazo		Responsables	Resultados Esperados	Cumplimiento	
	Desde	Hasta			%	Fecha

Fuente: Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía
Elaborado por: Los autores

4.8.2. Metodología para el Control y Evaluación del Plan Estratégico

Debido a que la Corporación Financiera Nacional realiza mediciones de cumplimiento trimestralmente, el Fondo de Garantía debe controlar su rendimiento de la misma manera; sin embargo, es aconsejable llevar un control mensual, de modo que se pueda identificar cuellos de botella o fallas en el desarrollo del Plan Estratégico, y emprender acciones correctivas.

Dentro de la evaluación mensual, sería conveniente desarrollar Mesas de Seguimiento entre todo el equipo, en donde sea posible realizar aportes y emitir opiniones sobre el avance de las metas propuestas, y así entregar Informes de Cumplimiento al Subgerente Nacional del Fondo de Garantía.

Con esta metodología, el FOGAMYPE se encontrará en la posibilidad de demostrar gestión mensualmente, y sobre todo cumplir con lo requerido por la Gerencia de la Corporación trimestralmente.

Finalmente, es aconsejable mantener un historial de las actividades representativas que realiza el área, con el objetivo de remitir reportes de operación a la Gerencia y a la Junta de Fideicomiso.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. El Fondo de Garantía es un instrumento financiero que permitirá activar los sectores productivos del país, facilitando el acceso al crédito con el otorgamiento de garantías parciales.
2. El mercado del Fondo de Garantía muestra predisposición a trabajar con el mecanismo, debido a la confianza que ha generado la Corporación Financiera Nacional en sus clientes.
3. Los clientes del Fondo de Garantía son instituciones financieras reconocidas en el medio financiero, lo cual facilita la colocación de garantías, y con ello la consecución de los objetivos planteados.
4. Dado que el FOGAMYPE es un instrumento complejo, las capacitaciones dinámicas y sencillas, resultan fundamentales para que los clientes acepten trabajar dentro del proyecto.
5. La no existencia de competidores directos, genera una ventaja para el Fondo de Garantía, ya que puede aprovechar todo el mercado creando una cultura de garantías acorde a los intereses del mecanismo.

6. Dado que el mercado del Fondo de Garantía son las MYPES, el Fondo estará bajo constante monitoreo, para medir su aporte a la comunidad.

7. Las Instituciones Financieras están interesadas en participar oportunamente con el Fondo de Garantía, debido al nivel de beneficios que este instrumento genera.

5.2. RECOMENDACIONES

1. El Fondo de Garantía debe mantener su esquema de funcionamiento flexible y adaptable a sus clientes, ya que estas características son fundamentales para enganchar a los aliados estratégicos y alcanzar resultados favorables.
2. Dado que el FOGAMYPE se encuentra en una etapa de introducción y crecimiento, se recomienda mantener las tarifas, de manera que el cliente pueda comprender adecuadamente su funcionamiento y al mismo tiempo generar rentabilidad al producto.
3. En los años 2011 y 2012, el Fondo de Garantía debe focalizarse hacia la consolidación y crecimiento en el mercado, generando experiencia y mejoras al esquema.
4. El FOGAMYPE debe enfocar sus estrategias de “masificación” para el Año 2013, una vez que el mercado tenga un conocimiento extenso del producto.
5. Es indispensable que el Fondo de Garantía potencialice la mayor y más conveniente participación de las Instituciones Financieras al mecanismo, toda vez que constituyen el canal de intermediación con los clientes.
6. Con el propósito de crear valoración del Fondo de Garantía dentro de la CFN, se recomienda desarrollar eventos de capacitación interna que generen aceptación y buena imagen del producto.

7. Se sugiere la elaboración de un Manual Operativo reducido para uso de los clientes, el cual cuente específicamente con los procesos, funciones y obligaciones que le corresponden a la institución financiera.
8. Es recomendable que el FOGAMYPE, efectúe una investigación de mercado al menos dos veces al año, a fin de que puedan estar al tanto de la evolución de las necesidades de los clientes y sobre todo su nivel de satisfacción.
9. Se recomienda, mantener mayor contacto con la Fiduciaria, y brindarle capacitación continua a fin de que los procesos operativos a su cargo puedan ser desarrollados con eficiencia.
10. El desarrollo de una campaña de mercadeo direccionado es esencial para que los clientes conozcan el mecanismo y el FOGAMYPE pueda cumplir sus objetivos.
11. Como consecuencia del origen de los fondos que constituyen el capital del FOGAMYPE, el Estado puede ejercer presión política que posibilite el comprometimiento de los recursos y sostenibilidad del mecanismo.

6. BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. ALTAIR CONSULTORES. *La Elaboración del Plan Estratégico*. Altair.
2. ÁLVAREZ ALFONSO. *Estrategia, Planificación y Control en la Empresa*. España. Primera edición.
3. FERNÁNDEZ ANDRÉS. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y organizaciones: Un manual práctico para elaborar un Plan Estratégico*. Editorial Díaz de Santos.
4. JONSON G. y SCHOLLES K. (2001). *Dirección Estratégica*. España: Prentice Hall. 5ta edición
5. KOTLER PHILIP. *El Marketing según Kotler: Como crear, ganar y dominar mercados*. España: PAIDOS Empresa. Primera edición
6. NAVAJO PABLO. (2009). *Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas*. NARCEA S.A. DE EDICIONES.
7. POMBO PABLO y otros. (2007). *El marco de los sistemas/esquemas de garantía en Latinoamérica e Iberoamérica: principales conceptos y características*. Santiago de Chile: Publicaciones XII Foro Iberoamericano de sistemas de garantía y financiamiento para la micro y pyme.
8. POMBO PABLO. (2008). *Los Sistemas de Garantía de Iberoamérica: Experiencias y Desarrollos Recientes*. Lima: REGAR.
9. POMBO PABLO y ALFREDO HERRERO. (2003). *Los Sistemas de Garantías para la Micro y la Pyme en una Economía Globalizada*. España: Egondi Artes Gráficas.
10. ROJAS ARTURO. y otros. (2006). *Sistemas de garantía de crédito en América Latina: orientaciones operativas*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
11. ROSS S., WESTERFIELD R. y JORDAN B. (2000). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill. 5ta edición.
12. STANTON WILLIAM. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
13. STONER J. y FREEMAN. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Internet

14. AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL – ECUADOR [<http://ecuador.usaid.gov/portal/>]
15. APUNTES TOTAL (2009). [[http:// admindeempresas. blogspot.com /2009/ 11/ politica-empresarial.html](http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/politica-empresarial.html)], **Política Empresarial**.
16. ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES DE GARANTÍA [<http://www.aligalat.org/>]

17. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR [<http://www.bce.fin.ec/>]
18. BARNAT R. (2007). [<http://www.strategy-formulation.24xls.com/es108>], **Análisis de la Industria.**
19. BERROSPI E. (2009). [http://www.materiabiz.com/mbz/estrategia_y_marketing/nota.vsp?nid=44049], **Guía práctica para hacer un Focus Group exitoso.**
20. CURA S. (2007). [<http://www.gestiopolis.com/recursos8/Docs/ger/administracion-estrategica-analisis-industrial-y-competitivo.htm>], **Evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de la compañía.**
21. ENCINAS L. (2009). [<http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>], **Política Empresarial.**
22. FRED D. (2006). [<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap40d.htm>], **La Evaluación Externa.**
23. MARTE L. (2003). [<http://www.monografias.com/trabajos12/secin/secin.shtml>], **Análisis de la Industria.**
24. OCHOA ANA. (2007). [<http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>]. **Métodos de Investigación.**
25. PROGRAMA IBEROAMERICANO DE COOPERACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA [<http://www.iberpymeonline.org/>]
26. RED IBEROAMERICANA DE GARANTÍAS [<http://www.redegarantias.com/>]
27. RRPP NET (). [<http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>], **Técnicas de Investigación.**
28. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS [<http://www.superban.gov.ec/>].
29. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS [<http://www.supercias.gov.ec/>]
30. TAPIA MARÍA ANTONIETA. (2000). [<http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/metinacap.htm>]. **Manual de Metodología de Investigación.**
31. TUPAC P. (2010). [<http://www.scribd.com/doc/37266136/Analisis-Externo-en-Una-Empresa>], **Análisis del Ambiente Externo de una Empresa.**

Ley

32. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (1983). Ley No. 126, publicada en el Registro Oficial No. 483 del 2 de mayo de 1983.

Resoluciones

33. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2008). Regulación No. 163, publicada en el Registro Oficial No. 379 del 11 de julio de 2008.
34. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2007). Resolución No. JB-2007-1029, del 22 de noviembre de 2007: Libro I.- Normas Generales para la aplicación de La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Título I.- De la Constitución, Capítulo Xi.- Normas para la Constitución, Organización y Funcionamiento de las Entidades del Sistema de Garantía Crediticia.

Documentos

35. Constitución de “Fideicomiso – Fondo de Garantía para la Micro y Pequeña Empresa del Ecuador”.
36. Manual Operativo Interno del “Fideicomiso – Fondo de Garantía para la Micro y Pequeña Empresa del Ecuador”.

7. ANEXOS

- Anexo No. 1 Entrevista Fondos de Garantía
- Anexo No. 2 Guía de Observación
- Anexo No. 3 Entrevista a Líderes de Opinión
- Anexo No. 4 Encuestas
- Anexo No. 5 Número de Capacitaciones por Institución Financiera
- Anexo No. 6 Cronograma y Presupuesto de Capacitaciones
- Anexo No. 7 Inicio de Actividades de las Instituciones Financieras
- Anexo No. 8 Costos del Material de Mercadeo
- Anexo No. 9 Presupuesto de Mercadeo Mensual
- Anexo No. 10 Proyecciones
- Anexo No. 11 Presupuestos
- Anexo No. 12 Análisis Horizontal
- Anexo No. 13 Análisis Vertical
- Anexo No. 14 Análisis de Indicadores Financieros
- Anexo No. 15 Resolución JB-2007-1029 de la Superintendencia de Bancos y Seguros

Anexo No. 1: Entrevista Fondos de Garantía

Entrevista Fondos de Garantía

Nombre de la Institución : _____
Entrevistado : _____
Cargo : _____

1. ¿Qué tipo de esquema de garantía crediticia ha constituido la Institución?

2. ¿Cuál es el objetivo que persigue el esquema de Garantía?

3. ¿Tomaron algún modelo extranjero como base para formar el esquema de Garantía?
¿Por qué cree que es el de mejor perspectiva para el país?

4. ¿Cuándo se creó el esquema de Garantía?

5. ¿Cuál es el capital inicial del esquema de Garantía y de dónde se obtuvieron los recursos? ¿De ser necesario posteriormente, de dónde se obtendrían?

6. ¿Cuál es el funcionamiento del esquema de Garantía?

7. ¿A qué grupo objetivo se encuentra dirigido el esquema de Garantía?

8. ¿Existe alguna restricción para utilizar el esquema de Garantía?

9. ¿Qué ingresos percibe por el funcionamiento del esquema de Garantía?

10. ¿Cuál es límite de cobertura de la garantía que su esquema otorga?

11. ¿Qué requisitos mínimos son necesarios para acceder a esta garantía?

12. ¿Con qué instituciones está trabajando y con cuáles se proyecta trabajar?

13. ¿Hasta el momento cuántas garantías se han otorgado bajo el esquema de Garantía?

14. A su criterio, ¿cuáles son las principales ventajas y desventajas de contar con un Sistema de Garantía Crediticia en el país?

15. ¿Cuál es el impacto que espera tener este esquema de Garantía dentro del Sistema Productivo Nacional?

16. ¿Conoce de algún otro esquema de Garantía Crediticia en el país? ¿Qué opinión le merece?

Gracias por su tiempo y colaboración.

Anexo No. 2: Guía de Observación

Observación

Objetivo de la Observación:

Conocer el proceso de concesión de una Garantía FOGAMYPE dentro de una institución financiera, enfatizando en factores como los momentos de uso, ofrecimiento del producto y reacción de los beneficiarios finales.

Guía para el desarrollo de la Observación:

A fin de realizar la observación de manera coordinada, se ha elaborado la siguiente lista de chequeo:

1. Momento en que el oficial ofrece la Garantía FOGAMYPE

2. Motivo por el cual el oficial ofrece la Garantía FOGAMYPE

3. Manera en que el oficial ofrece la Garantía FOGAMYPE

4. Conocimiento del producto y respuesta a inquietudes

5. Reacción del beneficiario al conocer la existencia de la Garantía FOGAMYPE

6. Comportamiento del beneficiario ante el pago de tarifas

7. Solicitud del Certificado de No tener operaciones

8. Comentarios

Es importante aclarar que, los parámetros establecidos se constituyen en una guía para desarrollar la observación de manera similar en cada una de las instituciones financieras; sin embargo, podrán variar y adaptarse a las condiciones de cada institución y oficial de crédito que se observe.

Anexo No. 3: Entrevista a Líderes de Opinión

Entrevista a Líderes de Opinión

1. ¿En qué momentos la institución utiliza la garantía FOGAMYPE?
 Cuando el cliente requiere
 Cuando los oficiales necesitan cumplir metas
 Cuando recibe visitas de funcionarios CFN
 Otra _____

2. ¿Con qué frecuencia utiliza la garantía FOGAMYPE?
 1 vez al mes 2 veces al mes 1 vez a la semana
 2 veces a la semana todos los días otra _____

3. ¿Qué factor o factores considera usted antes de utilizar la garantía FOGAMYPE?
 Complejidad
 Beneficios
 Otros _____

4. ¿Es un inconveniente para usted que el Fondo pertenezca a una Institución pública?
¿Por qué?

5. ¿Está de acuerdo con las tarifas actuales del Fondo de Garantía? ¿Por qué?

6. ¿Cuándo piensa en un Fondo de Garantía, que es lo primero que se le viene a la mente?

7. ¿Qué es lo que más le gusta del Fondo de Garantía de la CFN?

8. ¿Qué cambiaría del producto y por qué?

9. ¿Conoce otro Fondo de Garantía en el Ecuador?
 Si No
 - a. ¿Ha pensado trabajar con ese Fondo y por qué?

10. Comentarios y sugerencias

Anexo No. 4: Encuestas

Entrevista Instituciones Financieras que no han trabajado con el FOGAMYPE

1. ¿Tiene clientes que son aptos para adquirir un crédito pero no pueden obtenerlo por falta de garantías?
SI___ NO___
2. ¿Qué porcentaje de sus clientes no obtienen un crédito por falta de garantías?
___ 0% - 5%
___ 6% - 10%
___ 11% - 15%
___ 16% - 20%
___ 21% - en adelante
3. ¿Ofrecería usted a sus clientes una garantía parcial que cubra el posible riesgo de impago de la operación de crédito?
SI___ NO___
4. En el mercado existe una garantía crediticia parcial que cubre desde USD. 1.500 hasta USD. 25.000, ¿Cree que los montos de la garantía son adecuados para satisfacer la demanda de sus clientes?
SI___ NO___ Monto sugerido_____
5. ¿Cuál es el principal beneficio que debe ofrecer una garantía crediticia?
___ Ayudar a cumplir metas
___ Incrementar montos de colocaciones
___ Incursionar en nuevos mercados
___ Incrementar el número de clientes
6. ¿Considera pertinente el cobro de una tarifa razonable a sus clientes por la utilización de la garantía parcial?
SI___ NO___
7. ¿Piensa que llenar un formulario adicional para formalizar esta garantía, complicaría el proceso de la concesión de crédito?
SI___ NO___
8. ¿Aceptaría trabajar con una garantía parcial que proviene del Sector Público?
SI___ NO___
9. ¿Le daría a conocer a su cliente que la Garantía Parcial proviene de una Institución Pública?
SI___ NO___
10. ¿Conoce el Fondo de Garantía de la CFN?
SI___ NO___

Gracias por su tiempo y colaboración.

Anexo No. 4: Encuestas

Entrevista Instituciones Financieras que han trabajado con el FOGAMYPE

1. ¿Ofrecería usted a sus clientes una garantía que cubra el posible riesgo de impago de la operación de crédito?
SI___ NO___
2. ¿Conoce el Fondo de Garantía de la CFN?
SI___ NO___
3. ¿Ha instrumentado operaciones con esa garantía?
SI___ NO___
 - 3.1. Los procesos le parecen:
 Fáciles
 Complicados
 Mayor carga operativa
 No conozco bien el funcionamiento
4. A su forma de ver, el Certificado de Garantía es:
 Difícil de llenar
 Fácil de llenar
5. ¿Cuál es el principal beneficio que le ha generado trabajar con la garantía FOGAMYPE?
 Cumplir metas
 Incrementar montos de colocaciones
 Incursionar en nuevos mercados
 Incrementar el número de clientes
6. Dentro de su institución, ¿cuál es el principal uso que le dan a la garantía FOGAMYPE?
 Complementar garantías
 Reemplazar garantías
 Dar mayor seguridad a la operación
 Ayudar al cliente
7. ¿En qué momento ofrece la garantía a su cliente?
 Cuando el cliente solicita el crédito
 Cuando realiza el análisis del cliente y determina que le faltan garantías
8. ¿Le da a conocer a su cliente que la Garantía FOGAMYPE proviene de una Institución Pública?
SI___ NO___
9. Los montos de la garantía FOGAMYPE van desde USD. 1.500 hasta USD. 25.000, ¿Cree que los montos de la garantía son adecuados para satisfacer la demanda de sus clientes?
SI___ NO___ Monto sugerido_____
10. ¿Cuál es su opinión del producto?
 Es bueno
 Es malo
 No sirve

Gracias por su tiempo y colaboración.

Anexo No. 5: Número de Capacitaciones por Institución Financiera

Capacitaciones por IFI

No. Sucursales	No. Capacitación
1 - 5	1
6 - 10	2
11 - 15	3
16 - 20	4
Más 20	5

Costos			
Nueva	Valor	Refuerzo	Valor
Local	0	Local	100
Refrigerio	0	Refrigerio	100
Viáticos	100	Viáticos	100
TOTAL	100	TOTAL	300

No.	IFI	No. Sucursales	Sucursales Piloto	Sucursales Capacitadas	Capacitaciones Refuerzo	Sucursales por Capacitar	Capacitación Nueva	gasto total capacitaciones Año 2011
1	29 de Octubre	15	15	15	3	0	0	900
2	Cooprogreso	9	3	0	0	3	1	100
3	CACPECO	9	1	0	0	1	1	100
4	OSCUS	8	1	0	0	1	1	100
5	San Francisco	7	2	2	1	2	1	400
6	23 de Julio	12	2	0	0	0	0	0
7	CCP	14	10	0	0	10	2	200
8	CACPE Biblián	4	4	0	0	4	1	100
9	San José	6	2	0	0	2	1	100
10	11 de Junio	3	2	0	0	2	1	100
11	CACPE Pastaza	9	1	0	0	0	0	0
12	Pichincha	20	5	0	0	0	0	0
13	Amazonas	2	2	0	0	0	0	0
Total			4	9	4	9	9	2100

Anexo No. 5: Número de Capacitaciones por Institución Financiera

Capacitaciones por IFI

No. Sucursales	No. Capacitación
1 - 5	1
6 - 10	2
11 - 15	3
16 - 20	4
Más 20	5

	Costos			
	Nueva	Valor	Refuerzo	Valor
Local		0	Local	100
Refrigerio		0	Refrigerio	100
Viáticos		100	Viáticos	100
TOTAL		100	TOTAL	300

No.	IFI	No. Sucursales	Sucursales Piloto	Sucursales Capacitadas	Capacitaciones Refuerzo	Sucursales por Capacitar	Capacitaciones Nuevas	gasto total capacitaciones Año 2012
1	29 de Octubre	15	15	15	3	0	0	900
2	Cooprogreso	9	3	3	1	3	1	400
3	CACPECO	9	1	1	1	3	1	400
4	OSCUS	8	1	1	1	3	1	400
5	San Francisco	7	2	4	1	3	1	400
6	23 de Julio	12	2	0	0	2	1	100
7	CCP	14	10	10	2	2	1	700
8	CACPE Biblián	4	4	4	1	0	0	300
9	San José	6	2	2	1	2	1	400
10	11 de Junio	3	2	2	1	1	1	400
11	CACPE Pastaza	9	1	0	0	1	1	100
12	Pichincha	20	5	0	0	5	2	200
13	Amazonas	2	2	0	0	0	0	0
Total			12	12	11	11	11	4700

Anexo No. 5: Número de Capacitaciones por Institución Financiera

Capacitaciones por IFI

No. Sucursales	No. Capacitación
1 - 5	1
6 - 10	2
11 - 15	3
16 - 20	4
Más 20	5

Costos		
Nueva	Valor	Refuerzo
Local	0	Local
Refrigerio	0	Refrigerio
Viáticos	100	Viáticos
TOTAL	100	TOTAL
		Valor
		100
		100
		100
		300

No.	IFI	No. Sucursales	Sucursales Piloto	Sucursales Capacitadas	Capacitaciones Refuerzo	Sucursales por Capacitar	Capacitaciones Nuevas	gasto total capacitaciones Año 2013
1	29 de Octubre	15	15	15	3	0	0	900
2	Cooprogreso	9	3	6	2	3	1	700
3	CACPECO	9	1	4	1	6	2	500
4	OSCUS	8	1	4	1	4	1	400
5	San Francisco	7	2	7	2	0	0	600
6	23 de Julio	12	2	2	1	6	2	500
7	CCP	14	10	12	3	14	3	1200
8	CACPE Biblián	4	4	4	1	0	0	300
9	San José	6	2	4	1	2	1	400
10	11 de Junio	3	2	3	1	0	0	300
11	CACPE Pastaza	9	1	1	1	6	2	500
12	Pichincha	20	5	5	2	15	3	900
13	Amazonas	2	2	0	0	2	1	100
Total			19				16	7300

Anexo No. 6: Cronograma y Presupuesto de Capacitaciones

Capacitaciones

Año 2011

No.	IFI	Capacitaciones Refuerzo	Capacitaciones Nuevas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	29 de Octubre	3	0				300,00				300,00				300,00	900,00
2	Cooprogreso	0	1			100,00										100,00
3	CACPECO	0	1					100,00								100,00
4	OSCUS	0	1						100,00							100,00
5	San Francisco	1	1							300,00			100,00			400,00
6	23 de Julio	0	0													-
7	CCP	0	2	100,00							100,00					200,00
8	CACPE Biblián	0	1		100,00											100,00
9	San José	0	1				100,00									100,00
10	11 de Junio	0	1											100,00		100,00
11	CACPE Pastaza	0	0													-
12	Pichincha	0	0													-
13	Amazonas	0	0													-
Total		4	9	100,00	100,00	100,00	400,00	100,00	100,00	300,00	300,00	100,00	100,00	100,00	300,00	2.100,00

Año 2012

No.	IFI	Capacitaciones Refuerzo	Capacitaciones Nuevas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	29 de Octubre	3	0			300,00			300,00							900,00
2	Cooprogreso	1	1		300,00					100,00						400,00
3	CACPECO	1	1				300,00				100,00					400,00
4	OSCUS	1	1					300,00								400,00
5	San Francisco	1	1							300,00			100,00			400,00
6	23 de Julio	0	1			100,00										100,00
7	CCP	2	1	300,00					100,00					300,00		700,00
8	CACPE Biblián	1	0								300,00					300,00
9	San José	1	1	100,00				300,00								400,00
10	11 de Junio	1	1				100,00							300,00		400,00
11	CACPE Pastaza	0	1										100,00			100,00
12	Pichincha	0	2			100,00										200,00
13	Amazonas	0	0													-
Total		12	11	400,00	300,00	500,00	400,00	600,00	400,00	400,00	500,00	400,00	200,00	600,00	-	4.700,00

Año 2013

No.	IFI	Capacitaciones Refuerzo	Capacitaciones Nuevas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	29 de Octubre	3	0				300,00				300,00				300,00	900,00
2	Cooprogreso	2	1		300,00				100,00					300,00		700,00
3	CACPECO	1	2			100,00		100,00			300,00					500,00
4	OSCUS	1	1			100,00				300,00						400,00
5	San Francisco	2	0		300,00								300,00			600,00
6	23 de Julio	1	2	100,00						100,00						500,00
7	CCP	3	3	300,00		100,00			300,00		100,00		100,00		300,00	1.200,00
8	CACPE Biblián	1	0					300,00								300,00
9	San José	1	1		300,00				100,00							400,00
10	11 de Junio	1	0				300,00									300,00
11	CACPE Pastaza	1	2	100,00				300,00								500,00
12	Pichincha	2	3	300,00		100,00			100,00		300,00			100,00		900,00
13	Amazonas	0	1							100,00						100,00
Total		19	16	800,00	900,00	400,00	600,00	700,00	600,00	500,00	400,00	700,00	400,00	700,00	600,00	7.300,00

Anexo No. 8: Costos del Material de Mercadeo

Costos de Materiales para Mercadeo

Detalle	Costo Unit.
Charlas Internas	50,00
Folletos Internos	0,06
Carpetas	1,12
Esferos	0,35
Roll ups	70,00
Flyers - Trípticos	0,02
Adhesivos	0,30
Diplomas - Certificados	1,00
Gigantografía garantía	15,00
Video promocional	5.000,00
Charlas	100,00
Talleres	300,00
Seminarios	5.000,00
Ferias	3.000,00
Página Web	400,00

Anexo No. 9: Presupuesto de Mercadeo Mensual

Presupuesto de Mercadeo

Año 2011

Actividad	Cantidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Comunicación Interna														-
Charlas Internas	2				50,00					50,00				100,00
Folleto Internos	500	30,00												30,00
Material Publicitario														-
Carpetas	2.000	2.240,00												2.240,00
Esferos	1.000	350,00												350,00
Roll ups	2	140,00												140,00
Flyers - Tripticos	10.000	224,00												224,00
Adhesivos	1.500	450,00												450,00
Regalos varios		5.500,00												5.500,00
Diplomas - Certificados														-
Gigantografía garantía														-
Vídeo promocional	1						5.000,00							5.000,00
Capacitaciones														-
Charlas (Nuevas)	9	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	900,00
Talleres de Refuerzo	4				300,00			300,00	300,00				300,00	1.200,00
Relaciones Públicas														-
Seminarios														-
Ferias														-
Comunicación														-
Prensa														-
Revistas			3.920,00					3.248,00			3.136,00			10.304,00
CFN Informa				728,00			336,00			374,08			728,00	2.166,08
Página Web		400,00												400,00
Mercadeo Conjunto														-
Publicidad Masiva														-
TOTAL		9.434,00	4.020,00	828,00	450,00	100,00	5.436,00	3.548,00	300,00	524,08	3.236,00	100,00	1.028,00	29.004,08

Anexo No. 9: Presupuesto de Mercadeo Mensual

Presupuesto de Mercadeo

Año 2012

Actividad	Cantidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Comunicación Interna														
Charlas Internas	2				50,00					50,00				100,00
Folletos Internos														-
Material Publicitario														
Carpetas	500	560,00												560,00
Esferos	1.000	350,00												350,00
Roll ups	2	140,00												140,00
Flyers - Tripticos	10.000	224,00												224,00
Adhesivos	500	150,00												150,00
Regalos varios		500,00												500,00
Diplomas - Certificados	500									500,00				500,00
Gigantografía garantía	100									1.500,00				1.500,00
Video promocional	1						5.000,00							5.000,00
Capacitaciones														
Charlas (Nuevas)	11	100,00		200,00	100,00	100,00	100,00	100,00	200,00	100,00	200,00			1.100,00
Talleres de Refuerzo	12	300,00	300,00	300,00	300,00	600,00	300,00	300,00	300,00	300,00	600,00			3.600,00
Relaciones Públicas														
Seminarios												5.000,00		5.000,00
Ferias						3.000,00								3.000,00
Comunicación														
Prensa		3.634,20					1.213,25				6.000,00		375,00	11.222,45
Revistas			3.920,00					3.248,00			3.136,00			10.304,00
CFN Informa		728,00		728,00			336,00						728,00	2.894,08
Página Web		600,00								374,08				600,00
Mercadeo Conjunto													2.000,00	2.000,00
Publicidad Masiva					2.000,00									2.000,00
TOTAL		7.286,20	4.220,00	1.228,00	2.450,00	3.600,00	6.949,25	3.648,00	2.500,00	824,08	11.336,00	5.600,00	3.103,00	52.744,53

Anexo No. 9: Presupuesto de Mercadeo Mensual

Presupuesto de Mercadeo

Año 2013

Actividad	Cantidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Comunicación Interna														-
Charlas Internas	2				50.00					50.00				100.00
Folletos Internos														-
Material Publicitario														-
Carpetas	500	560.00												560.00
Esferos	1.000	350.00												350.00
Roll ups	2	140.00												140.00
Flyers - Trípticos	10.000	224.00												224.00
Adhesivos	500	150.00												150.00
Regalos varios		500.00												500.00
Diplomas - Certificados	500									500.00				500.00
Gigantografía garantía	100									1.500.00				1.500.00
Vídeo promocional	1						5.000.00							5.000.00
Capacitaciones														-
Charlas (Nuevas)	16	200.00		400.00		100.00	300.00	200.00	100.00	100.00	100.00	100.00		1.600.00
Talleres de Refuerzo	19	600.00	900.00		600.00	600.00	300.00	300.00	300.00	600.00	300.00	600.00	600.00	5.700.00
Relaciones Públicas														-
Seminarios												5.000.00		5.000.00
Ferías				3.000.00					3.000.00					6.000.00
Comunicación														-
Prensa		3.634,20	6.000,00	258,00	264,00	346,88	1.213,25	680,38	355,28	1.234,80	6.000,00	321,63	375,00	20.683,42
Revistas		3.920,00			3.360,00			3.248,00			3.136,00		1.680,00	15.344,00
CFN Informa		728,00		728,00		336,00		336,00		374,08		728,00	728,00	3.958,08
Página Web		800,00												800,00
Mercadeo Conjunto					4.000,00				4.000,00				4.000,00	12.000,00
Publicidad Masiva		4.000,00	4.500,00	4.000,00	4.000,00	4.500,00	4.000,00	4.000,00	4.500,00	4.000,00	4.000,00	4.500,00	4.000,00	50.000,00
TOTAL		15.806,20	11.400,00	8.386,00	12.274,00	5.882,88	10.813,25	8.764,38	12.255,28	6.358,88	15.536,00	11.249,63	11.383,00	130.109,50

Anexo No. 10: Proyecciones

Año 2011 NUMERO DE OPERACIONES POR MES

No.	IFI	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	29 de Octubre	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
2	Cooprogreso						8	8	8	8	8	8	8
3	CACPECO						4	4	4	4	4	4	4
4	OSCUS									6	6	6	6
5	San Francisco	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
6	23 de Julio												
7	CCP				14	14	14	14	14	14	14	14	14
8	CACPE Biblián					7	7	7	7	7	7	7	7
9	San José						9	9	9	9	9	9	9
10	11 de Junio												
11	CACPE Pastaza												
12	Pichincha												
13	Amazonas												
	TOTAL	32	32	32	45	53	61	70	74	79	79	79	79

Año 2012 NUMERO DE OPERACIONES POR MES

No.	IFI	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	29 de Octubre	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
2	Cooprogreso						8	8	8	8	8	8	8
3	CACPECO						4	4	4	4	4	4	4
4	OSCUS						6	6	6	6	6	6	6
5	San Francisco	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
6	23 de Julio												
7	CCP				14	14	14	14	14	14	14	14	14
8	CACPE Biblián					7	7	7	7	7	7	7	7
9	San José						9	9	9	9	9	9	9
10	11 de Junio												
11	CACPE Pastaza												
12	Pichincha												
13	Amazonas												
	TOTAL	79	82	82	82	82	399	314	314	399	314	399	314

Año 2013 NUMERO DE OPERACIONES POR MES

No.	IFI	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	29 de Octubre	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
2	Cooprogreso						8	8	8	8	8	8	8
3	CACPECO						4	4	4	4	4	4	4
4	OSCUS						6	6	6	6	6	6	6
5	San Francisco	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
6	23 de Julio												
7	CCP				14	14	14	14	14	14	14	14	14
8	CACPE Biblián					7	7	7	7	7	7	7	7
9	San José						9	9	9	9	9	9	9
10	11 de Junio												
11	CACPE Pastaza												
12	Pichincha												
13	Amazonas												
	TOTAL	406	406	406	406	406	406	406	406	406	407	407	407

Anexo No. 10: Proyecciones

Crédito promedic 5,000,00
 Porcentaje garant 50%
 Garantía Promedi 2500

Año 2011 Tarifa fija

No.	IFI	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	29 de Octubre	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05
2	Cooprogreso	-	-	-	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24
3	CACPECO	-	-	-	-	-	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46
4	OSCUS	-	-	-	-	-	-	-	-	105,70	105,70	105,70	105,70
5	San Francisco	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53
6	23 de Julio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	CCP	-	-	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00
8	CACPE Biblián	-	-	-	-	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55
9	San José	-	-	-	-	-	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92
10	11 de Junio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	CACPE Pastaza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Pichincha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Amazonas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		621	621	621	879	1024	1193	1370	1445	1550	1550	1550	1550

Año 2012 Tarifa fija

No.	IFI	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	29 de Octubre	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05
2	Cooprogreso	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24
3	CACPECO	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46
4	OSCUS	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70
5	San Francisco	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53
6	23 de Julio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	CCP	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00
8	CACPE Biblián	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55
9	San José	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92
10	11 de Junio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	CACPE Pastaza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Pichincha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Amazonas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		1550	1605	1605	1605	1605	1605	8020	8020	8020	8020	8020	8020

Año 2013 Tarifa fija

No.	IFI	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	29 de Octubre	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05	441,05
2	Cooprogreso	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24	169,24
3	CACPECO	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46	74,46
4	OSCUS	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70	105,70
5	San Francisco	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53	179,53
6	23 de Julio	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88
7	CCP	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00	258,00
8	CACPE Biblián	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55	145,55
9	San José	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92	176,92
10	11 de Junio	54,90	54,90	54,90	54,90	54,90	54,90	54,90	54,90	54,90	54,90	54,90	54,90
11	CACPE Pastaza	164,71	164,71	164,71	164,71	164,71	164,71	164,71	164,71	164,71	164,71	164,71	164,71
12	Pichincha	6,352,78	6,352,78	6,352,78	6,352,78	6,352,78	6,352,78	6,352,78	6,352,78	6,352,78	6,352,78	6,352,78	6,352,78
13	Amazonas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		8185	8185	8185	8185	8185	8185	8185	8185	8185	8185	8201	8201

Anexo No. 10: Proyecciones

Año 2011 Tarifa total

No.	IFI	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	29 de Octubre	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22
2	Cooprogresso	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59
3	CACPECO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	OSCUS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	San Francisco	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44
6	23 de Julio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	CCP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	CACPE Biblián	-	-	-	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61
9	San José	-	-	-	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39
10	11 de Junio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	CACPE Pastaza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Pichincha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Amazonas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		2.965,65	2.965,65	2.965,65	4.196,27	4.891,66	5.700,25	6.545,52	6.900,69	7.404,87	7.404,87	7.404,87	7.404,87

Año 2012 Tarifa total

No.	IFI	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	29 de Octubre	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22
2	Cooprogresso	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59
3	CACPECO	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17
4	OSCUS	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18
5	San Francisco	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44
6	23 de Julio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	CCP	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61
8	CACPE Biblián	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39
9	San José	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27
10	11 de Junio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	CACPE Pastaza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Pichincha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Amazonas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		7.404,87	7.666,59	7.666,59	7.666,59	7.666,59	38.314,41	38.314,41	38.314,41	38.314,41	38.314,41	38.314,41	38.314,41

Año 2013 Tarifa total

No.	IFI	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	29 de Octubre	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22	2.107,22
2	Cooprogresso	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59	808,59
3	CACPECO	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17	355,17
4	OSCUS	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18	504,18
5	San Francisco	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44	858,44
6	23 de Julio	295,65	295,65	295,65	295,65	295,65	295,65	295,65	295,65	295,65	295,65	295,65	295,65
7	CCP	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61	1.230,61
8	CACPE Biblián	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39	695,39
9	San José	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27	845,27
10	11 de Junio	261,72	261,72	261,72	261,72	261,72	261,72	261,72	261,72	261,72	261,72	261,72	261,72
11	CACPE Pastaza	785,24	785,24	785,24	785,24	785,24	785,24	785,24	785,24	785,24	785,24	785,24	785,24
12	Pichincha	30.352,17	30.352,17	30.352,17	30.352,17	30.352,17	30.352,17	30.352,17	30.352,17	30.352,17	30.352,17	30.352,17	30.352,17
13	Amazonas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.176,40	39.176,40	39.176,40

Anexo No. 11: Presupuestos
ESTADO DE RESULTADOS 2011

CUENTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
COMISIONES DE TARIFAS												
Saldo Anterior	2.965,65	5.931,30	8.896,95	13.093,22	17.984,88	23.685,13	30.230,65	37.131,34	44.536,21	51.941,08	59.345,95	66.750,82
MES	2.965,65	2.965,65	2.965,65	4.196,27	4.891,66	5.700,25	6.545,32	6.900,69	7.404,87	7.404,87	7.404,87	7.404,87
INTERESES INVERSIONES												
INTERESES GANADOS	17.012,94	3.118,13	46.249,49	61.108,43	76.630,86	92.089,23	108.062,87	122.876,83	137.222,96	152.758,78	166.012,71	180.996,39
SALDO ANTERIOR	-	17.012,94	31.118,13	46.249,49	61.108,43	76.630,86	92.089,23	108.062,87	122.876,83	137.222,96	152.758,78	166.012,71
INTERES MENSUAL	13.159,68	11.249,52	14.672,00	14.697,59	13.425,18	15.458,37	15.973,65	13.752,67	11.466,23	14.761,02	10.927,07	14.983,67
INT POR DEVENGAR MES VIE	3.853,26	2.855,67	4.593,36	1.583,35	2.100,25	2.855,67	1.061,28	1.061,28	2.879,91	774,80	2.326,86	-
TOTAL INGRESOS	19.978,59	37.049,43	55.146,44	74.198,65	94.615,74	115.774,36	138.293,52	160.008,17	181.759,17	204.699,86	225.388,66	247.747,21
GASTOS												
HONORARIOS ADMIN.	1.401,19	2.802,38	4.203,57	5.604,76	7.005,95	8.407,14	9.808,33	11.209,52	12.610,71	14.011,90	15.413,09	16.814,28
SALDO ANTERIOR	-	1.401,19	2.802,38	4.203,57	5.604,76	7.005,95	8.407,14	9.808,33	11.209,52	12.610,71	14.011,90	15.413,09
TARIFA MENSUAL	1.401,19	1.401,19	1.401,19	1.401,19	1.401,19	1.401,19	1.401,19	1.401,19	1.401,19	1.401,19	1.401,19	1.401,19
GASTOS GENERALES	5.518,36	14.547,68	16.030,64	19.575,09	27.424,14	33.659,79	38.366,93	43.339,06	49.079,94	56.867,52	60.787,77	65.799,01
GASTOS BANCARIOS	4,60	9,20	6,90	9,20	11,50	13,80	16,10	18,40	20,70	23,00	25,30	27,60
SALDO ANT.	2,30	4,60	6,90	9,20	11,50	13,80	16,10	18,40	20,70	23,00	25,30	27,60
BANCOS	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30
SUMINISTROS	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
SALDO ANT. SUMINISTROS	-	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
SUMINISTROS DEL MES	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
SUMINISTROS DEL MES	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
COMISION INT. BURSA TIL	3.062,06	5.569,08	6.221,74	6.996,54	8.945,93	8.945,93	8.945,93	10.799,24	14.488,28	15.273,69	17.249,79	17.249,79
SALDO ANT.	-	3.062,06	5.569,08	6.221,74	6.996,54	8.945,93	8.945,93	10.799,24	14.488,28	15.273,69	17.249,79	17.249,79
INVERSIONES DEL MES	3.062,06	3.062,06	3.062,06	3.062,06	3.062,06	3.062,06	3.062,06	3.062,06	3.062,06	3.062,06	3.062,06	3.062,06
AUDITORIA EXTERNA	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02
SALDO ANTERIOR	-	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02	2.507,02
MONTO POR MES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CALIFICADORA DE RIESGOS	-	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
SALDO ANTERIOR	-	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
MONTO POR MES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SINIESTRALIDAD EN OPERAC.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDO ANTERIOR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SINIESTRALIDAD DEL MES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MERCADERO	2.434,00	6.434,00	7.282,00	9.232,00	9.332,00	14.768,00	18.316,00	20.116,00	20.640,08	25.876,08	25.976,08	29.004,08
SALDO ANT.	-	2.434,00	6.434,00	7.282,00	9.332,00	14.768,00	18.316,00	20.116,00	20.640,08	25.876,08	25.976,08	29.004,08
MENSUAL	2.434,00	4.020,00	828,00	1.950,00	100,00	5.436,00	3.548,00	1.800,00	524,08	5.236,00	100,00	3.028,00
TOTAL GASTOS	6.919,55	17.350,06	20.234,21	25.179,85	34.430,09	42.066,93	48.175,26	54.548,58	61.690,65	70.879,42	76.200,86	82.613,29
INGRESOS	19.978,59	37.049,43	55.146,44	74.198,65	94.615,74	115.774,36	138.293,52	160.008,17	181.759,17	204.699,86	225.388,66	247.747,21
GASTOS	6.919,55	17.350,06	20.234,21	25.179,85	34.430,09	42.066,93	48.175,26	54.548,58	61.690,65	70.879,42	76.200,86	82.613,29
UTILIDAD	13.059,04	19.699,37	34.912,23	49.018,79	60.185,66	73.707,43	90.118,27	105.459,59	120.068,53	133.820,44	149.187,80	165.133,91

Anexo No. 11: Presupuestos
ESTADO DE RESULTADOS 2012

CUENTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
COMISIONES DE TARIFAS	7.404,87	15.071,46	22.738,05	30.404,64	38.071,23	76.385,64	114.700,05	153.014,46	191.328,87	229.643,28	267.957,69	306.272,10
Saldo Anterior	-	7.404,87	15.071,46	22.738,05	30.404,64	38.071,23	76.385,64	114.700,05	153.014,46	191.328,87	229.643,28	267.957,69
MES	7.404,87	7.666,59	7.666,59	7.666,59	7.666,59	38.314,41	38.314,41	38.314,41	38.314,41	38.314,41	38.314,41	38.314,41
INTERESES INVERSIONES												
INTERESES GANADOS	14.983,67	29.918,60	46.697,99	61.364,79	80.993,06	95.687,39	110.871,52	151.580,76	166.734,01	182.060,78	200.156,16	215.512,13
SALDO ANTERIOR	-	14.983,67	29.918,60	46.697,99	61.364,79	80.993,06	95.687,39	110.871,52	151.580,76	166.734,01	182.060,78	200.156,16
INTERES MENSUAL	14.983,67	14.983,67	15.944,47	14.577,52	15.184,14	14.694,32	15.184,14	15.246,02	14.769,97	15.281,52	14.860,62	15.355,97
INT POR DEVENGAR MESA VE	-	900,06	1.134,92	89,28	4.444,14	-	-	25.463,21	383,28	45,23	3.234,76	-
TOTAL INGRESOS	22.388,54	44.990,06	69.436,04	91.769,43	119.064,29	172.073,03	225.571,57	304.595,22	358.062,88	411.704,06	468.113,85	521.784,23
GASTOS												
HONORARIOS ADMIN.	1.444,91	2.889,82	4.334,73	5.779,64	7.224,55	8.669,46	10.114,37	11.559,28	13.004,19	14.449,10	15.894,01	17.338,92
SALDO ANTERIOR	-	1.444,91	2.889,82	4.334,73	5.779,64	7.224,55	8.669,46	10.114,37	11.559,28	13.004,19	14.449,10	15.894,01
TARIFA MENSUAL	1.444,91	1.444,91	1.444,91	1.444,91	1.444,91	1.444,91	1.444,91	1.444,91	1.444,91	1.444,91	1.444,91	1.444,91
GASTOS GENERALES	20.045,28	20.045,28	32.511,57	37.769,98	54.489,68	63.486,00	69.201,07	76.371,89	87.845,94	109.975,42	128.677,30	141.746,70
GASTOS BANCARIOS	4,60	6,90	9,20	11,50	13,80	16,10	18,40	20,70	23,00	25,30	27,60	30,00
SALDO ANT.	-	2,30	4,60	6,90	9,20	11,50	13,80	16,10	18,40	20,70	23,00	25,30
BANCOS	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30
SUMINISTROS	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
SALDO ANT. SUMINISTROS	-	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
SUMINISTROS DEL MES	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
COMISION INT. BURSATIL	17.249,79	802,60	2.557,66	3.353,83	4.335,46	5.435,46	6.635,46	8.035,46	9.435,46	10.835,46	12.235,46	13.635,46
SALDO ANT.	-	802,60	2.557,66	3.353,83	4.335,46	5.435,46	6.635,46	8.035,46	9.435,46	10.835,46	12.235,46	13.635,46
INVERSIONES DEL MES	802,60	802,60	802,60	802,60	802,60	802,60	802,60	802,60	802,60	802,60	802,60	802,60
AUDITORIA EXTERNA	-	-	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
SALDO ANTERIOR	-	-	-	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
MONTO POR MES	-	-	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
CALIFICADORA DE RIESGOS	-	3.750,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00
SALDO ANTERIOR	-	-	3.750,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00
MONTO POR MES	-	3.750,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00
SINIESTRALIDAD EN OPERAC.	1.980,94	3.961,88	5.942,81	7.923,75	9.904,72	12.013,29	14.058,06	16.102,83	18.147,69	20.192,52	22.237,35	24.282,18
SALDO ANTERIOR	-	1.980,94	3.961,88	5.942,81	7.923,75	9.904,72	12.013,29	14.058,06	16.102,83	18.147,69	20.192,52	22.237,35
SINIESTRALIDAD DEL MES	1.980,94	1.980,94	1.980,94	1.980,94	1.980,94	1.980,94	1.980,94	1.980,94	1.980,94	1.980,94	1.980,94	1.980,94
MERCADERO	7.286,20	11.506,20	12.734,20	15.184,20	18.784,20	23.733,45	29.381,45	31.881,45	31.881,45	31.881,45	31.881,45	31.881,45
SALDO ANT.	-	7.286,20	12.734,20	15.184,20	18.784,20	23.733,45	29.381,45	31.881,45	31.881,45	31.881,45	31.881,45	31.881,45
MENSUAL	7.286,20	4.220,00	1.228,00	2.450,00	3.600,00	6.949,25	3.648,00	2.500,00	824,08	11.336,00	5.600,00	3.103,00
TOTAL GASTOS	27.984,14	22.935,10	36.846,30	43.540,62	61.714,23	72.155,46	79.315,44	87.931,17	100.850,13	124.424,52	144.571,31	159.085,62
INGRESOS	22.388,54	44.990,06	69.436,04	91.769,43	119.064,29	172.073,03	225.571,57	304.595,22	358.062,88	411.704,06	468.113,85	521.784,23
GASTOS	27.984,14	22.935,10	36.846,30	43.540,62	61.714,23	72.155,46	79.315,44	87.931,17	100.850,13	124.424,52	144.571,31	159.085,62
UTILIDAD	-	5.595,59	32.589,74	48.228,81	57.350,06	99.917,57	146.256,13	216.664,04	257.212,75	287.279,54	323.542,54	362.698,61

Anexo No. 11: Presupuestos
ESTADO DE RESULTADOS 2013

CUENTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
COMISIONES DE TARIFAS	39,099.64	78,199.28	117,298.92	156,396.56	195,498.20	234,597.84	273,697.48	312,797.12	351,896.76	391,073.16	430,249.56	469,425.96
Saldo Anterior	-	39,099.64	78,199.28	117,298.92	156,398.56	195,498.20	234,597.84	273,697.48	312,797.12	351,896.76	391,073.16	430,249.56
MES	39,099.64	39,099.64	39,099.64	39,099.64	39,099.64	39,099.64	39,099.64	39,099.64	39,099.64	39,176.40	39,176.40	39,176.40
INTERESES INVERSIONES												
INTERESES GANADOS	16,889.90	31,677.08	47,570.90	62,603.14	81,385.14	96,461.24	113,109.90	129,625.79	149,514.00	165,251.66	182,635.77	198,423.13
SALDO ANTERIOR	-	16,889.90	47,570.90	62,603.14	81,385.14	96,461.24	113,109.90	129,625.79	149,514.00	165,251.66	182,635.77	198,423.13
INTERES MENSUAL	15,430.29	13,954.77	15,466.43	14,986.37	15,578.63	15,076.10	15,605.31	15,635.22	15,230.00	15,737.67	15,278.09	15,787.36
INT POR DEVENGAR MES V E	1,459.62	832.40	427.39	45.87	3,203.37	1,943.36	890.68	4,688.20	4,688.20	4,688.20	2,106.01	2,106.01
TOTAL INGRESOS	55,989.54	109,876.36	164,869.82	219,001.70	276,883.34	331,059.08	386,807.38	442,422.91	501,410.76	556,324.82	612,885.33	667,849.09
GASTOS												
HONORARIOS ADMIN.	1,493.75	2,987.50	4,481.25	5,975.00	7,468.75	8,962.50	10,456.25	11,950.00	13,443.75	14,937.50	16,431.25	17,925.00
SALDO ANTERIOR	-	1,493.75	2,987.50	4,481.25	5,975.00	7,468.75	8,962.50	10,456.25	11,950.00	13,443.75	14,937.50	16,431.25
TARIFA MENSUAL	1,493.75	1,493.75	1,493.75	1,493.75	1,493.75	1,493.75	1,493.75	1,493.75	1,493.75	1,493.75	1,493.75	1,493.75
GASTOS GENERALES	28,939.74	56,130.89	84,926.22	108,196.29	135,629.17	156,600.35	176,662.88	199,912.13	221,151.64	246,865.57	270,359.76	291,900.69
GASTOS BANCARIOS	2.30	4.60	6.90	9.20	11.50	13.80	16.10	18.40	20.70	23.00	25.30	27.60
SALDO ANT.	-	2.30	4.60	6.90	9.20	11.50	13.80	16.10	18.40	20.70	23.00	25.30
BANCOS	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30
SUMINISTROS	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
SALDO ANT. SUMINISTROS	-	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
SUMINISTROS DEL MES	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
COMISION INT. BURSATIL	3,147.14	3,971.88	4,664.81	5,482.95	6,375.03	7,375.03	8,495.26	9,750.30	11,131.30	12,654.01	14,400.65	16,400.65
SALDO ANT.	-	3,147.14	3,971.88	4,664.81	5,482.95	6,375.03	7,375.03	8,495.26	9,750.30	11,131.30	12,654.01	14,400.65
INVERSIONES DEL MES	3,147.14	824.74	600.00	818.14	3,892.08	1,120.23	836.04	4,722.71	4,722.71	4,722.71	2,086.64	181,400.65
AUDITORIA EXTERNA	-	-	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
SALDO ANTERIOR	-	-	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
MONTO POR MES	-	-	6,000.00	6,000.00	750	750	750	750	750	750	750	750
CALIFICADORA DE RIESGOS	-	5,000.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00
SALDO ANTERIOR	-	-	5,000.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00
MONTO POR MES	-	5,000	3,750	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SINIESTRALIDAD EN OPERAC.	9,964.10	19,928.21	29,892.31	40,047.94	50,203.56	60,359.19	70,514.81	80,670.44	90,826.06	100,981.69	111,137.31	121,292.94
SALDO ANTERIOR	-	9,964.10	19,928.21	29,892.31	40,047.94	50,203.56	60,359.19	70,514.81	80,670.44	90,826.06	100,981.69	111,137.31
SINIESTRALIDAD DEL MES	9,964.10	9,964.10	9,964.10	10,155.63	10,155.63	10,155.63	10,155.63	10,155.63	10,155.63	10,155.63	10,155.63	10,155.63
MERCADERO	15,806.20	27,206.20	35,592.20	47,866.20	55,749.08	64,562.33	73,226.71	85,581.99	91,940.87	107,476.87	118,226.50	130,109.50
SALDO ANT.	-	15,806.20	27,206.20	35,592.20	47,866.20	55,749.08	64,562.33	73,226.71	85,581.99	91,940.87	107,476.87	118,226.50
MENSUAL	15,806.20	11,400.00	8,386.00	12,274.00	5,882.88	10,813.25	8,764.38	12,255.28	6,358.88	15,536.00	11,249.63	11,383.00
TOTAL GASTOS	30,433.49	59,118.39	89,407.47	114,171.29	143,097.92	165,562.85	187,119.13	211,862.13	234,595.39	261,803.07	286,791.01	309,825.69
INGRESOS	55,989.54	109,876.36	164,869.82	219,001.70	276,883.34	331,059.08	386,807.38	442,422.91	501,410.76	556,324.82	612,885.33	667,849.09
GASTOS	30,433.49	59,118.39	89,407.47	114,171.29	143,097.92	165,562.85	187,119.13	211,862.13	234,595.39	261,803.07	286,791.01	309,825.69
UTILIDAD	25,556.05	50,757.97	75,462.35	104,830.41	133,785.42	165,496.23	199,688.25	230,560.79	266,815.36	294,521.76	326,094.32	358,023.40

Anexo No. 11: Presupuestos
BALANCE GENERAL 2011

CUENTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVOS												
BANCOS	94.399,06	89.441,02	90.175,19	90.200,82	87.791,44	85.854,85	86.292,25	88.672,73	92.624,58	91.626,28	95.685,61	96.678,06
SALDO ANTERIOR	95.290,50	94.399,06	89.441,02	90.175,19	90.200,82	87.791,44	85.854,85	86.292,25	88.672,73	92.624,58	91.626,28	95.685,61
INGRESO TARIFAS	2.965,65	2.965,65	4.196,27	4.196,27	4.891,66	5.700,25	6.545,52	6.900,69	7.404,87	7.404,87	7.404,87	7.404,87
PAGO HONORARIOS	1.373,17	1.373,17	1.373,17	1.373,17	1.373,17	1.373,17	1.373,17	1.373,17	1.373,17	1.373,17	1.373,17	1.373,17
RET. MES ANTERIOR HONORARI	27,82	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02
SINISTRALIDAD	-	-	797,35	797,35	797,35	1.136,83	1.136,83	1.136,83	1.743,88	1.743,88	1.841,85	1.980,94
AUDITORIA	-	-	-	-	5.000,00	-	-	-	-	-	-	-
CALIFICADORA RIESGOS	-	2.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUBMINISTROS	19,80	-	19,80	19,80	19,80	19,80	19,80	19,80	19,80	19,80	19,80	19,80
GASTOS BANCARIOS	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30
RET. MES ANTERIOR SUBMINISTR	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
MERCADEO	2.434,00	4.020,00	828,00	1.950,00	100,00	5.436,00	3.548,00	1.800,00	524,08	5.236,00	100,00	3.028,00
INVERSIONES	5.680.826,43	5.711.620,00	5.716.479,62	5.722.909,70	5.737.579,69	5.737.579,69	5.737.579,68	5.764.278,41	5.798.192,70	5.806.065,08	5.840.919,66	5.840.919,65
CERTIFICADOS DEP. MAS 30 DIA	5.680.826,43	5.711.620,00	5.716.479,62	5.722.909,70	5.737.579,69	5.737.579,69	5.737.579,68	5.764.278,41	5.798.192,70	5.806.065,08	5.840.919,66	5.840.919,65
CUENTAS POR COBRAR	52.309,82	33.114,42	42.733,49	50.384,55	49.290,60	64.748,97	80.722,61	66.984,52	43.727,33	50.605,54	27.028,60	42.012,27
CERTIFICADOS DEP. X C	52.099,25	32.903,85	42.522,92	50.173,98	49.080,03	64.538,40	80.512,04	66.773,95	43.516,76	50.394,77	26.818,03	41.801,70
CXC CLIENTES	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57
RETENCIONES EN LA FUENTE	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78
2% RET. EN LA FUENTE	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78
TOTAL ACTIVO	5.830.147,09	5.836.787,22	5.852.000,08	5.866.106,84	5.877.273,51	5.890.795,28	5.907.206,32	5.922.547,44	5.937.156,38	5.950.908,49	5.966.245,65	5.982.221,76
PASIVOS												
CUENTAS POR PAGAR	507,67	507,47	507,47	507,67	507,47	507,47	507,67	507,47	507,47	507,67	507,47	507,47
PROVEEDORES X PAGAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2% RET. EN LA FUENTE	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02	28,02
1% RET. EN LA FUENTE	0,20	-	-	0,20	-	-	0,20	-	-	0,20	-	-
ANTICIPO DE CUENTAS	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45
TOTAL PASIVO	507,67	507,47	507,47	507,67	507,47	507,47	507,67	507,47	507,47	507,67	507,47	507,47
PATRIMONIO												
FONDO PATRIMONIAL	5.829.639,42	5.836.279,75	5.851.492,61	5.865.599,17	5.876.766,04	5.890.287,81	5.906.698,65	5.922.039,97	5.936.648,91	5.950.400,82	5.965.738,18	5.981.714,29
PATRIMONIO AUTONOMO	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00
UTILIDADES RETENIDAS	316.580,38	316.580,38	316.580,38	316.580,38	316.580,38	316.580,38	316.580,38	316.580,38	316.580,38	316.580,38	316.580,38	316.580,38
UTILIDAD DEL PERIODO	15.059,04	19.699,37	34.912,23	49.018,79	60.185,66	73.707,43	90.118,27	105.459,59	120.068,53	135.820,44	149.157,80	165.133,91
TOTAL PATRIMONIO	5.829.639,42	5.836.279,75	5.851.492,61	5.865.599,17	5.876.766,04	5.890.287,81	5.906.698,65	5.922.039,97	5.936.648,91	5.950.400,82	5.965.738,18	5.981.714,29
CTAS. ORDEN DEUDORAS	410.415,80	490.151,21	569.886,63	683.569,96	815.222,05	967.767,88	1.142.155,38	1.326.340,80	1.524.434,55	1.722.528,30	1.920.622,05	2.118.715,80
OP. EN GARANTIA	79.735,42	79.735,42	79.735,42	113.683,33	131.652,08	152.545,83	174.387,50	184.185,42	198.093,75	198.093,75	198.093,75	198.093,75
SALDO ANTERIOR	330.680,38	410.415,80	490.151,21	569.886,63	683.569,96	815.222,05	967.767,88	1.142.155,38	1.326.340,80	1.524.434,55	1.722.528,30	1.920.622,05
CTAS. ORDEN ACREEDORAS	410.415,80	490.151,21	569.886,63	683.569,96	815.222,05	967.767,88	1.142.155,38	1.326.340,80	1.524.434,55	1.722.528,30	1.920.622,05	2.118.715,80
OP. GARANTIZADAS	410.415,80	490.151,21	569.886,63	683.569,96	815.222,05	967.767,88	1.142.155,38	1.326.340,80	1.524.434,55	1.722.528,30	1.920.622,05	2.118.715,80

Anexo No. 11: Presupuestos
BALANCE GENERAL 2012

CUENTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVOS												
BANCOS	93.349.666	89.617.900	85.128.34	86.896.98	81.471.39	109.344.57	140.499.20	172.821.42	198.900.44	214.447.73	235.750.63	259.580.72
SALDO ANTERIOR	96.678.06	93.349.666	89.617.900	85.128.34	86.896.98	81.471.39	109.344.57	140.499.20	172.821.42	198.900.44	214.447.73	235.750.63
INGRESO TARIFAS	7.404.87	7.666.59	7.666.59	7.666.59	7.666.59	38.314.41	38.314.41	38.314.41	38.314.41	38.314.41	38.314.41	38.314.41
PAGO HONORARIOS	1.416.01	1.416.01	1.416.01	1.416.01	1.416.01	1.416.01	1.416.01	1.416.01	1.416.01	1.416.01	1.416.01	1.416.01
RET. MES ANTERIOR HONORARI	28.02	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90
SINISTRALIDAD	1.980.94	1.980.94	1.980.94	1.980.94	2.044.77	2.044.77	2.044.77	2.044.77	9.964.10	9.964.10	9.964.10	9.964.10
AUDITORIA	-	-	5.000.00	-	6.000.00	-	-	-	-	-	-	-
CALIFICADORA RIESGOS	-	3.750.00	2.500.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUMINISTROS	19.80	-	19.80	19.80	19.80	-	19.80	-	-	19.80	-	-
GASTOS BANCARIOS	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30
RET. MES ANTERIOR SUMINISTR	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
MERCADEO	7.286.20	4.220.00	1.228.00	2.450.00	3.600.00	6.949.25	3.648.00	2.500.00	824.08	11.336.00	5.600.00	3.103.00
INVERSIONES	5.823.609.86	5.849.219.95	5.867.092.32	5.874.511.58	5.925.667.51	5.925.667.51	5.925.667.51	5.925.667.51	5.981.739.93	5.980.214.96	6.021.265.78	6.021.265.79
CERTIFICADOS DEP. MAS 30 DIA	5.823.609.86	5.849.219.95	5.867.092.32	5.874.511.58	5.925.667.51	5.925.667.51	5.925.667.51	5.925.667.51	5.981.739.93	5.980.214.96	6.021.265.78	6.021.265.79
CUENTAS POR COBRAR	56.995.95	62.827.98	59.979.94	66.431.30	29.822.03	44.516.36	59.700.49	48.394.28	56.183.25	63.227.91	46.137.00	61.492.97
CERTIFICADOS DEP. X C	56.785.38	62.617.41	59.769.37	66.220.73	29.611.46	44.305.79	59.389.92	48.183.71	55.972.68	63.017.34	45.926.43	61.282.40
CXC CLIENTES	210.57	210.57	210.57	210.57	210.57	210.57	210.57	210.57	210.57	210.57	210.57	210.57
RETENCIONES EN LA FUENTE	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78
2% RET. EN LA FUENTE	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78	2.611.78
TOTAL ACTIVO	5.976.627.25	6.004.277.61	6.014.812.38	6.030.451.65	6.039.572.71	6.082.140.21	6.128.478.98	6.198.886.69	6.239.435.40	6.269.502.38	6.305.765.19	6.344.921.26
PASIVOS												
CUENTAS POR PAGAR	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55
PROVEEDORES X PAGAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2% RET. EN LA FUENTE	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90	28.90
1% RET. EN LA FUENTE	0.20	-	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
ANTICIPO DE CLIENTES	479.45	479.45	479.45	479.45	479.45	479.45	479.45	479.45	479.45	479.45	479.45	479.45
TOTAL PASIVO	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55	508.55
PATRIMONIO												
FONDO PATRIMONIAL	5.976.118.70	6.003.769.26	6.014.304.03	6.029.943.10	6.039.064.36	6.081.631.86	6.127.970.43	6.198.378.34	6.238.927.05	6.268.993.83	6.305.256.84	6.344.412.91
PATRIMONIO AUTONOMO	5.500.000.00	5.500.000.00	5.500.000.00	5.500.000.00	5.500.000.00	5.500.000.00	5.500.000.00	5.500.000.00	5.500.000.00	5.500.000.00	5.500.000.00	5.500.000.00
UTILIDADES RETENIDAS	481.714.29	481.714.29	481.714.29	481.714.29	481.714.29	481.714.29	481.714.29	481.714.29	481.714.29	481.714.29	481.714.29	481.714.29
UTILIDAD DEL PERIODO	-	22.054.96	32.891.74	48.228.81	57.550.06	99.177.57	146.256.13	216.664.04	257.217.75	287.279.54	323.542.54	367.698.61
TOTAL PATRIMONIO	5.976.118.70	6.003.769.26	6.014.304.03	6.029.943.10	6.039.064.36	6.081.631.86	6.127.970.43	6.198.378.34	6.238.927.05	6.268.993.83	6.305.256.84	6.344.412.91
CTAS. ORDEN DEUDORAS	2.316.809.55	2.521.286.63	2.725.763.71	2.930.240.80	3.134.717.88	4.131.128.30	5.127.538.71	6.123.949.13	7.120.359.55	8.116.769.96	9.113.180.38	10.109.590.80
OP. EN GARANTIA	198.093.75	204.477.08	204.477.08	204.477.08	204.477.08	996.410.42	996.410.42	996.410.42	996.410.42	996.410.42	996.410.42	996.410.42
SALDO ANTERIOR	2.118.715.80	2.316.809.55	2.521.286.63	2.725.763.71	2.930.240.80	3.134.717.88	4.131.128.30	5.127.538.71	6.123.949.13	7.120.359.55	8.116.769.96	9.113.180.38
CTAS. ORDEN ACREEDORAS	2.316.809.55	2.521.286.63	2.725.763.71	2.930.240.80	3.134.717.88	4.131.128.30	5.127.538.71	6.123.949.13	7.120.359.55	8.116.769.96	9.113.180.38	10.109.590.80
OP. GARANTIZADAS	2.316.809.55	2.521.286.63	2.725.763.71	2.930.240.80	3.134.717.88	4.131.128.30	5.127.538.71	6.123.949.13	7.120.359.55	8.116.769.96	9.113.180.38	10.109.590.80

Anexo No. 11: Presupuestos
BALANCE GENERAL 2013

CUENTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVOS												
BANCOS	271.365,18	282.604,46	292.107,95	307.262,11	321.327,00	337.961,71	356.625,50	371.817,98	392.907,07	404.875,99	421.150,89	437.292,61
SALDO ANTERIOR	259.530,72	271.365,18	282.604,46	292.107,95	307.262,11	321.327,00	337.961,71	356.625,50	371.817,98	392.907,07	404.875,99	421.150,89
INGRESO TARIFAS	39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.099,64	39.176,40	39.176,40	39.176,40
PAGO HONORARIOS	1.463,88	1.463,88	1.463,88	1.463,88	1.463,88	1.463,88	1.463,88	1.463,88	1.463,88	1.463,88	1.463,88	1.463,88
RET. MES ANTERIOR HONORARI	28,90	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87
SINISTRALIDAD	9.964,10	9.964,10	9.964,10	10.155,63	10.155,63	10.155,63	10.155,63	10.155,63	10.155,63	10.155,63	10.155,63	10.155,63
AUDITORIA	-	6.000,00	-	-	7.300,00	-	-	-	-	-	-	-
CALIFICADORA RIESGOS	-	5.000,00	-	-	3.750,00	-	-	-	-	-	-	-
SUMINISTROS	19,80	-	-	19,80	-	19,80	-	-	-	19,80	-	-
GASTOS BANCARIOS	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30
RET. MES ANTERIOR SUMINISTR	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
MERCADEO	15.806,20	11.400,00	8.386,00	12.274,00	5.882,88	10.813,25	8.764,38	12.255,28	6.358,88	15.536,00	11.249,63	11.383,00
INVERSIONES	6.051.450,82	6.059.886,36	6.066.697,98	6.074.275,44	6.113.368,81	6.113.368,81	6.124.340,36	6.133.338,99	6.181.508,81	6.181.508,81	6.202.851,19	6.202.851,19
CERTIFICADOS DEP. MAS 30 DIA	6.051.450,82	6.059.886,36	6.066.697,98	6.074.275,44	6.113.368,81	6.113.368,81	6.124.340,36	6.133.338,99	6.181.508,81	6.181.508,81	6.202.851,19	6.202.851,19
CUENTAS POR COBRAR	45.050,70	50.577,60	58.966,86	65.603,51	41.400,06	56.476,15	60.633,03	67.714,26	34.709,93	50.447,60	44.402,69	60.190,05
CERTIFICADOS DEP. X C	44.840,13	50.367,03	58.756,29	65.392,94	41.189,49	56.265,38	60.422,46	67.503,69	34.499,36	50.237,03	44.192,12	59.979,48
CXC CLIENTES	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57	210,57
RETENCIONES EN LA FUENTE	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78
2% RET. EN LA FUENTE	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78	2.611,78
TOTAL ACTIVO	6.370.478,48	6.395.680,20	6.420.384,57	6.449.752,84	6.478.207,64	6.510.418,45	6.544.010,67	6.575.483,01	6.611.737,59	6.639.444,18	6.671.016,54	6.702.945,63
PASIVOS												
CUENTAS POR PAGAR	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52
PROVEEDORES X PAGAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2% RET. EN LA FUENTE	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87	29,87
1% RET. EN LA FUENTE	0,20	-	-	0,20	-	-	0,20	-	-	0,20	-	-
ANTICIPO DE CUENTAS	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45	479,45
TOTAL PASIVO	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52	509,52
PATRIMONIO												
FONDO PATRIMONIAL	6.369.968,96	6.395.170,88	6.419.875,25	6.449.243,32	6.478.198,32	6.509.909,13	6.544.101,15	6.574.973,69	6.611.228,27	6.638.934,66	6.670.507,22	6.702.436,31
PATRIMONIO AUTONOMO	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00
UTILIDADES RETENIDAS	844.412,91	844.412,91	844.412,91	844.412,91	844.412,91	844.412,91	844.412,91	844.412,91	844.412,91	844.412,91	844.412,91	844.412,91
UTILIDAD DEL PERIODO	25.556,05	50.757,97	75.462,35	104.830,41	133.785,42	165.496,23	199.688,25	230.560,79	266.815,36	294.521,76	326.094,32	358.023,40
TOTAL PATRIMONIO	6.369.968,96	6.395.170,88	6.419.875,25	6.449.243,32	6.478.198,32	6.509.909,13	6.544.101,15	6.574.973,69	6.611.228,27	6.638.934,66	6.670.507,22	6.702.436,31
CTAS. ORDEN DEUDORAS	11.125.153,30	12.140.715,80	13.156.278,30	14.171.840,80	15.187.403,30	16.202.965,80	17.218.528,30	18.234.090,80	19.249.653,30	20.266.982,46	21.284.311,63	22.301.640,80
OP. EN GARANTIA	1.015.562,50	1.015.562,50	1.015.562,50	1.015.562,50	1.015.562,50	1.015.562,50	1.015.562,50	1.015.562,50	1.015.562,50	1.015.562,50	1.015.562,50	1.015.562,50
SALDO ANTERIOR	10.109.590,80	11.125.153,30	12.140.715,80	13.156.278,30	14.171.840,80	15.187.403,30	16.202.965,80	17.218.528,30	18.234.090,80	19.249.653,30	20.266.982,46	21.284.311,63
CTAS. ORDEN ACREEDORAS	11.125.153,30	12.140.715,80	13.156.278,30	14.171.840,80	15.187.403,30	16.202.965,80	17.218.528,30	18.234.090,80	19.249.653,30	20.266.982,46	21.284.311,63	22.301.640,80
OP. GARANTIZADAS	11.125.153,30	12.140.715,80	13.156.278,30	14.171.840,80	15.187.403,30	16.202.965,80	17.218.528,30	18.234.090,80	19.249.653,30	20.266.982,46	21.284.311,63	22.301.640,80

Anexo No. 12: Análisis Horizontal

ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS HORIZONTAL

	2011	2012	VARIACION	2012	2013	VARIACION
INGRESOS						
INGRESOS DE TARIFAS (COMISIONES)	66.750,82	306.272,10	358,83%	306.272,10	469.425,96	53,27%
Saldo Anterior	59.345,95	267.957,69	351,52%	267.957,69	430.249,56	60,57%
MES	7.404,87	38.314,41	417,42%	38.314,41	39.176,40	2,25%
INTERESES INVERSIONES						
INTERESES GANADOS	180.996,39	215.512,13	19,07%	215.512,13	198.423,13	-7,93%
SALDO ANTERIOR	166.012,71	200.156,16	20,57%	200.156,16	182.635,77	-8,75%
INTERES MENSUAL	14.983,67	15.355,97	2,48%	15.355,97	15.787,36	2,81%
INT POR DEVENGAR MES VENCIMIENTO			0,00%	-		0,00%
TOTAL INGRESOS	247.747,21	521.784,23	110,61%	521.784,23	667.849,09	27,99%
GASTOS						
HONORARIOS ADMINISTRATIVOS						
SALDO ANTERIOR	16.814,28	17.338,92	3,12%	17.338,92	17.925,00	3,38%
TARIFA MENSUAL	15.413,09	15.894,01	3,12%	15.894,01	16.431,25	3,38%
	1.401,19	1.444,91	3,12%	1.444,91	1.493,75	3,38%
GASTOS GENERALES	65.799,01	141.746,70	115,42%	141.746,70	291.900,69	105,93%
GASTOS BANCARIOS	27,60	27,60	0,00%	27,60	27,60	0,00%
SALDO ANT.	25,30	25,30	0,00%	25,30	25,30	0,00%
BANCOS	2,30	2,30	0,00%	2,30	2,30	0,00%
SUMINISTROS	80,00	80,00	0,00%	80,00	80,00	0,00%
SALDO ANT. SUMINISTROS	80,00	80,00	0,00%	80,00	80,00	0,00%
SUMINISTROS DEL MES	-	-	0,00%	-	-	0,00%
COMISION INT. BURSATIL	17.249,79	15.685,32	-9,07%	15.685,32	18.140,65	15,65%
SALDO ANT.	17.249,79	15.685,32	-9,07%	15.685,32	18.140,65	15,65%
INVERSIONES DEL MES			0,00%	-		0,00%
AUDITORIA EXTERNA	5.000,00	11.000,00	120,00%	11.000,00	13.500,00	22,73%
SALDO ANTERIOR	5.000,00	11.000,00	120,00%	11.000,00	13.500,00	22,73%
MONTO POR MES	-	-	0,00%	-	-	0,00%
CALIFICADORA DE RIESGOS	2.500,00	6.250,00	150,00%	6.250,00	8.750,00	40,00%
SALDO ANTERIOR	2.500,00	6.250,00	150,00%	6.250,00	8.750,00	40,00%
MONTO POR MES	-	-	0,00%	-	-	0,00%
SINIESTRALIDAD EN OPERAC.	11.937,54	55.959,25	368,77%	55.959,25	121.292,94	116,75%
SALDO ANTERIOR	9.956,60	45.995,15	361,96%	45.995,15	111.137,31	141,63%
SINIESTRALIDAD DEL MES	1.980,94	9.964,10	403,00%	9.964,10	10.155,63	1,92%
MERCADERO	29.004,08	52.744,53	81,85%	52.744,53	130.109,50	146,68%
SALDO ANT.	25.976,08	49.641,53	91,10%	49.641,53	118.726,50	139,17%
MENSUAL	3.028,00	3.103,00	2,48%	3.103,00	11.383,00	266,84%
TOTAL GASTOS	82.613,29	159.085,62	92,57%	159.085,62	309.825,69	94,75%
INGRESOS	247.747,21	521.784,23	110,61%	521.784,23	667.849,09	27,99%
GASTOS	82.613,29	159.085,62	92,57%	159.085,62	309.825,69	94,75%

UTILIDAD	165.133,91	362.698,61	119,64%	362.698,61	358.023,40	-1,29%
----------	------------	------------	---------	------------	------------	--------

Anexo No. 12: Análisis Horizontal

BALANCE GENERAL ANALISIS HORIZONTAL

CUENTA	2010	2011	VARIACION	2011	2012	VARIACION	2012	2013	VARIACION
ACTIVOS									
BANCOS									
SALDO ANTERIOR	95.290,50	96.678,06	1,46%	96.678,06	259.550,72	168,47%	259.550,72	437.292,61	68,48%
INGRESO TARIFAS		7.404,87		7.404,87	38.314,41	417,42%	38.314,41	39.176,40	2,25%
PAGO HONORARIOS		1.373,17		1.373,17	1.416,01	3,12%	1.416,01	1.463,88	3,38%
RET. MES ANTERIOR HONORARIOS		28,02		28,02	28,90	3,14%	28,90	29,87	3,36%
SINIESTRALIDAD		1.980,94		1.980,94	9.964,10	403,00%	9.964,10	10.155,63	1,92%
AUDITORIA		-		-	-	0,00%	-	-	0,00%
CALIFICADORA RIESGOS		-		-	-	0,00%	-	-	0,00%
SUMINISTROS		-		-	-	0,00%	-	-	0,00%
GASTOS BANCARIOS		2,30		2,30	2,30	0,00%	2,30	2,30	0,00%
RET. MES ANTERIOR SUMINISTROS		-		-	-	0,00%	-	-	0,00%
MERCADEO		3.028,00		3.028,00	3.103,00	2,48%	3.103,00	11.383,00	266,84%
INVERSIONES									
CERTIFICADOS DEP. MAS 30 DIAS	5.641.237,49	5.840.919,65	3,54%	5.840.919,65	6.021.265,79	3,09%	6.021.265,79	6.202.851,19	3,02%
CERTIFICADOS DEP. X C	5.641.237,49	5.840.919,65	3,54%	5.840.919,65	6.021.265,79	3,09%	6.021.265,79	6.202.851,19	3,02%
CUENTAS POR COBRAR									
CERTIFICADOS DEP. X C	77.947,88	42.012,27	-46,10%	42.012,27	61.492,97	46,37%	61.492,97	60.190,05	-2,12%
CXC CLIENTES	77.737,31	41.801,70	-46,23%	41.801,70	61.282,40	46,60%	61.282,40	59.979,48	-2,13%
RETENCIONES EN LA FUENTE									
2% RETENCIONES EN LA FUENTE	2.611,78	2.611,78	0,00%	2.611,78	2.611,78	0,00%	2.611,78	2.611,78	0,00%
2% RETENCIONES EN LA FUENTE	2.611,78	2.611,78	0,00%	2.611,78	2.611,78	0,00%	2.611,78	2.611,78	0,00%
TOTAL ACTIVO	5.817.087,65	5.982.221,76	2,84%	5.982.221,76	6.344.921,26	6,06%	6.344.921,26	6.702.945,63	5,64%
PASIVOS									
CUENTAS POR PAGAR									
PROVEEDORES X PAGAR	507,27	507,47	0,04%	507,47	508,35	0,17%	508,35	509,32	0,19%
2% RETENCIONES EN LA FUENTE	27,82	28,02	0,72%	28,02	28,90	3,14%	28,90	29,87	3,36%
1% RETENCIONES EN LA FUENTE		-		-	-	0,00%	-	-	0,00%
ANTICIPO DE CLIENTES	479,45	479,45	0,00%	479,45	479,45	0,00%	479,45	479,45	0,00%
TOTAL PASIVO	507,27	507,47	0,04%	507,47	508,35	0,17%	508,35	509,32	0,19%
PATRIMONIO									
FONDO PATRIMONIAL	5.816.580,38	5.981.714,29	2,84%	5.981.714,29	6.344.412,91	6,06%	6.344.412,91	6.702.436,31	5,64%
PATRIMONIO AUTONOMO	5.500.000,00	5.500.000,00	0,00%	5.500.000,00	5.500.000,00	0,00%	5.500.000,00	5.500.000,00	0,00%
UTILIDADES RETENIDAS	105.516,97	316.580,38	200,03%	316.580,38	481.714,29	52,16%	481.714,29	844.412,91	75,29%
UTILIDAD DEL PERIODO	211.063,41	165.133,91	-21,76%	165.133,91	362.698,61	119,64%	362.698,61	358.023,40	-1,29%
TOTAL PATRIMONIO	5.816.580,38	5.981.714,29	2,84%	5.981.714,29	6.344.412,91	6,06%	6.344.412,91	6.702.436,31	5,64%
ACTIVOS									
PASIVO Y PATRIMONIO	5.817.087,65	5.982.221,76	2,84%	5.982.221,76	6.344.921,26	6,06%	6.344.921,26	6.702.945,63	5,64%
PASIVO Y PATRIMONIO	5.817.087,65	5.982.221,76	2,84%	5.982.221,76	6.344.921,26	6,06%	6.344.921,26	6.702.945,63	5,64%

Anexo No. 13: Análisis Vertical

ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS VERTICAL

	2011	Participación	2012	Participación	2013	Participación
INGRESOS						
INGRESOS DE TARIFAS (COMISIONES)						
Saldo Anterior	66.750,82	26,94%	306.272,10	58,70%	469.425,96	70,29%
MES	59.345,95	23,95%	267.957,69	51,35%	430.249,56	64,42%
	7.404,87	2,99%	38.314,41	7,34%	39.176,40	5,87%
	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
INTERESES INVERSIONES						
INTERESES GANADOS	180.996,39	73,06%	215.512,13	41,30%	198.423,13	29,71%
SALDO ANTERIOR	166.012,71	67,01%	200.156,16	38,36%	182.635,77	27,35%
INTERES MENSUAL	14.983,67	6,05%	15.355,97	2,94%	15.787,36	2,36%
INT POR DEVENGAR MES VENCIMIENTO	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
TOTAL INGRESOS	247.747,21	100,00%	521.784,23	100,00%	667.849,09	100,00%
GASTOS						
HONORARIOS ADMINISTRATIVOS						
SALDO ANTERIOR	16.814,28	20,35%	17.338,92	10,90%	17.925,00	5,79%
TARIFA MENSUAL	15.413,09	18,66%	15.894,01	9,99%	16.431,25	5,30%
	1.401,19	1,70%	1.444,91	0,91%	1.493,75	0,48%
GASTOS GENERALES	65.799,01	79,65%	141.746,70	89,10%	291.900,69	94,21%
GASTOS BANCARIOS	27,60	0,03%	27,60	0,02%	27,60	0,01%
SALDO ANT.	25,30	0,03%	25,30	0,02%	25,30	0,01%
BANCOS	2,30	0,00%	2,30	0,00%	2,30	0,00%
SUMINISTROS	80,00	0,10%	80,00	0,05%	80,00	0,03%
SALDO ANT. SUMINISTROS	80,00	0,10%	80,00	0,05%	80,00	0,03%
SUMINISTROS DEL MES	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
COMISION INT. BURSATIL	17.249,79	20,88%	15.685,32	9,86%	18.140,65	5,86%
SALDO ANT.	17.249,79	20,88%	15.685,32	9,86%	18.140,65	5,86%
INVERSIONES DEL MES	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
AUDITORIA EXTERNA	5.000,00	6,05%	11.000,00	6,91%	13.500,00	4,36%
SALDO ANTERIOR	5.000,00	6,05%	11.000,00	6,91%	13.500,00	4,36%
MONTO POR MES	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
CALIFICADORA DE RIESGOS	2.500,00	3,03%	6.250,00	3,93%	8.750,00	2,82%
SALDO ANTERIOR	2.500,00	3,03%	6.250,00	3,93%	8.750,00	2,82%
MONTO POR MES	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
SINIESTRALIDAD EN OPERAC.	11.937,54	14,45%	55.959,25	35,18%	121.292,94	39,15%
SALDO ANTERIOR	9.956,60	12,05%	45.995,15	28,91%	111.137,31	35,87%
SINIESTRALIDAD DEL MES	1.980,94	2,40%	9.964,10	6,26%	10.155,63	3,28%
MERCADEO	29.004,08	35,11%	52.744,53	33,15%	130.109,50	41,99%
SALDO ANT.	25.976,08	31,44%	49.641,53	31,20%	118.726,50	38,32%
MENSUAL	3.028,00	3,67%	3.103,00	1,95%	11.383,00	3,67%
TOTAL GASTOS	82.613,29	100,00%	159.085,62	100,00%	309.825,69	100,00%
INGRESOS : RELACION INGRESO/UTILIDAD	247.747,21	150,03%	521.784,23	143,86%	667.849,09	186,54%
GASTOS : RELACION GASTO/INGRESO	82.613,29	33,35%	159.085,62	30,49%	309.825,69	46,39%
UTILIDAD	165.133,91		362.698,61		358.023,40	

Anexo No. 13: Análisis Vertical

BALANCE GENERAL ANALISIS VERTICAL

CUENTA	2011	Participación	2012	Participación	2013	Participación
ACTIVOS						
BANCOS	96.678,06	1,62%	259.550,72	4,09%	437.292,61	6,52%
SALDO ANTERIOR	95.685,61	1,60%	235.750,63	3,72%	421.150,89	6,28%
INGRESO TARIFAS	7.404,87	0,12%	38.314,41	0,60%	39.176,40	0,58%
PAGO HONORARIOS	1.373,17	0,02%	1.416,01	0,02%	1.463,88	0,02%
RET. MES ANTERIOR HONORARIOS	28,02	0,00%	28,90	0,00%	29,87	0,00%
SINIESTRALIDAD	1.980,94	0,03%	9.964,10	0,16%	10.155,63	0,15%
AUDITORIA	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
CALIFICADORA RIESGOS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
SUMINISTROS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
GASTOS BANCARIOS	2,30	0,00%	2,30	0,00%	2,30	0,00%
RET. MES ANTERIOR SUMINISTROS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
MERCADEO	3.028,00	0,05%	3.103,00	0,05%	11.383,00	0,17%
INVERSIONES						
CERTIFICADOS DEP. MAS 30 DIAS	5.840.919,65	97,64%	6.021.265,79	94,90%	6.202.851,19	92,54%
CERTIFICADOS DEP. MAS 30 DIAS	5.840.919,65	97,64%	6.021.265,79	94,90%	6.202.851,19	92,54%
CUENTAS POR COBRAR						
CERTIFICADOS DEP. X C	42.012,27	0,70%	61.492,97	0,97%	60.190,05	0,90%
CERTIFICADOS DEP. X C	41.801,70	0,70%	61.282,40	0,97%	59.979,48	0,89%
CXC CLIENTES	210,57	0,00%	210,57	0,00%	210,57	0,00%
RETENCIONES EN LA FUENTE						
2% RETENCIONES EN LA FUENTE	2.611,78	0,04%	2.611,78	0,04%	2.611,78	0,04%
2% RETENCIONES EN LA FUENTE	2.611,78	0,04%	2.611,78	0,04%	2.611,78	0,04%
TOTAL ACTIVO	5.982.221,76	100,00%	6.344.921,26	100,00%	6.702.945,63	100,00%
PASIVOS						
CUENTAS POR PAGAR						
PROVEEDORES X PAGAR	507,47	100,00%	508,35	100,00%	509,32	100,00%
PROVEEDORES X PAGAR	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
2% RETENCIONES EN LA FUENTE	28,02	5,52%	28,90	5,69%	29,87	5,86%
1% RETENCIONES EN LA FUENTE	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
ANTICIPO DE CLIENTES	479,45	94,48%	479,45	94,31%	479,45	94,14%
TOTAL PASIVO	507,47	100,00%	508,35	100,00%	509,32	100,00%
PATRIMONIO						
FONDO PATRIMONIAL	5.981.714,29	100,00%	6.344.412,91	100,00%	6.702.436,31	100,00%
PATRIMONIO AUTONOMO	5.500.000,00	91,95%	5.500.000,00	86,69%	5.500.000,00	82,06%
UTILIDADES RETENIDAS	316.580,38	5,29%	481.714,29	7,59%	844.412,91	12,60%
UTILIDAD DEL PERIODO	165.133,91	2,76%	362.698,61	5,72%	358.023,40	5,34%
TOTAL PATRIMONIO	5.981.714,29	100,00%	6.344.412,91	100,00%	6.702.436,31	100,00%
OPERACIONES EN GARANTIA						
OPERACIONES EN GARANTIA	1.788.035,42		634.492,1264		20.182.925,00	
APALANCAMIENTO GARANTIAS						
APALANCAMIENTO GARANTIAS	0,30		1,00		3,01	

Anexo No. 14: Análisis de Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS

	AÑO			
	2011	2012	2013	
LIQUIDEZ				
	RAZON CORRIENTE	190,51	510,57	858,58
ACTIVIDAD	APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,00	0,00	0,00
	ROTACION ACTIVOS TOTALES	0,04	0,08	0,10
	MULTIPLICADOR DE APALANCAMIENTO	1,00	1,00	1,00
RENTABILIDAD	MARGEN NETO	0,67	0,70	0,54
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	0,03	0,06	0,05
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	0,03	0,06	0,05
				BANCOS/PASIVO
				PASIVO/PATRIMONIO
				INGRESO/ACTIVOS
				ACTIVO/PATRIMONIO
				UTILIDAD/INGRESOS
				UTILIDAD/PATRIMONIO
				UTILIDAD/ACTIVO

Fuente: <http://blog.formaciongerencial.com/2009/05/15/evaluacion-financiera-empresarial-roa-roa-analisis-dupont/>

LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

TITULO I.- DE LA CONSTITUCION

CAPÍTULO XI.- NORMAS PARA LA CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS ENTIDADES DEL SISTEMA DE GARANTIA CREDITICIA (incluido con resolución No. JB-2007-1029 de 22 de noviembre del 2007)

SECCIÓN I.- CONSTITUCIÓN Y PATRIMONIO

ARTICULO 1.- El sistema de garantía crediticia es un mecanismo de servicio social, sin fines de lucro y autofinanciable a través de su gestión, cuya finalidad es permitir que las entidades que previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se desempeñen en dicho sistema, otorguen fianzas a favor de las instituciones del sistema financiero, respecto de operaciones de financiamiento otorgadas por aquellas a favor de unidades populares económicas de producción, comercio y servicios, micro y pequeños empresarios, artesanos, pescadores artesanales, agricultores y otros sujetos de crédito elegibles que no cuenten con las garantías adecuadas o suficientes para respaldar tales operaciones de financiamiento.

Las fianzas que otorguen las entidades del sistema de garantía crediticia nunca podrán ser totales, sino tan sólo parciales, es decir, que cubrirán hasta un porcentaje máximo del monto de capital de la operación de financiamiento materia de la fianza, dentro de los límites establecidos por el Directorio del Banco Central del Ecuador para cada operación por sujeto de crédito y de los cupos de carácter general establecidos en este capítulo.

ARTICULO 2.- Pueden desempeñarse como entidades del sistema de garantía crediticia, las corporaciones organizadas de acuerdo con el Código Civil, y otras personas jurídicas sin fines de lucro, tales como los fideicomisos mercantiles sin fines de lucro que tengan como objeto exclusivo desempeñarse como entidades del sistema de garantía crediticia, constituidos al amparo de lo dispuesto en la letra b) del inciso tercero del artículo 110 de la Ley de Mercado de Valores, y que cuenten con la autorización previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ARTICULO 3.- La organización, operaciones, funcionamiento, control y supervisión de tales entidades le corresponderá privativamente a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En el caso de entidades del sistema de garantía crediticia que se establezcan bajo la figura legal de un fideicomiso mercantil en los términos señalados en el artículo 2 del presente capítulo, el control y supervisión de la administradora de fondos y fideicomisos que lo administre le corresponderá privativamente a la Superintendencia de Compañías. No obstante lo anterior, en el marco de las disposiciones de la Ley General de Instituciones Financieras y de la Ley de Compañías, se intercambiará información entre ambas Superintendencias, para el control y supervisión de los fideicomisos mercantiles que se desempeñen como entidades del sistema de garantía crediticia.

ARTICULO 4.- Cuando una entidad del sistema de garantía crediticia vaya a ser constituida con la naturaleza jurídica de una corporación organizada de acuerdo con el Código Civil, el proceso de constitución se lo llevará ante un juez de lo civil de la jurisdicción en la que la entidad del sistema de garantía crediticia vaya a establecer su domicilio principal, ante quien deberá presentarse como requisito para tal constitución, la anuencia previa, expresa y por escrito emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, luego de lo cual deberá continuarse y cumplirse con todo el proceso de constitución establecido en el reglamento

para la aprobación, control y extinción de personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, que se constituyan al amparo de lo dispuesto en el título XXX del libro I del Código Civil, emitido mediante Decreto No. 3054 publicado en el Registro Oficial 660 de 11 de septiembre de 2002, y reformado mediante Decreto No. 2372 publicado en el suplemento del Registro Oficial 16 de 6 de febrero de 2007.

Cuando una entidad del sistema de garantía crediticia vaya a ser constituida con la naturaleza jurídica de un fideicomiso mercantil sin fines de lucro de acuerdo con el título XV de la Ley de Mercado de Valores y que tenga como objeto exclusivo desempeñarse como una entidad del sistema de garantía crediticia, su proceso de constitución se lo llevará ante una fiduciaria de la jurisdicción en la que la entidad vaya a establecer su domicilio principal, ante quien deberá presentarse como requisito para tal constitución, la anuencia previa, expresa y por escrito emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, luego de lo cual deberá continuarse y cumplirse con todo el proceso de constitución establecido en la Ley de Mercado de Valores y en la Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores.

ARTICULO 5.- Las entidades que se desempeñen en el sistema de garantía crediticia deberán evitar los conflictos de intereses en sus operaciones, debiendo además adoptar, mantener y observar, en todo momento, prácticas de buen gobierno corporativo, así como cumplir con las normas de solvencia y prudencia financiera, todo ello en plena conformidad con las disposiciones que sean dictadas para el efecto por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ARTICULO 6.- Puede ser aportante al patrimonio de las entidades del sistema de garantía crediticia, toda persona jurídica o entes dotados de personalidad jurídica, de naturaleza pública, privada o mixta, nacionales o extranjeros. En caso que los aportantes sean el Banco Central del Ecuador o las instituciones del sistema financiero, públicas o privadas, podrán hacer aportes dentro de los límites señalados por el Directorio del Banco Central del Ecuador.

En caso de disolución y liquidación de una entidad del sistema de garantía crediticia, los aportes y los excedentes que hubieren se distribuirán entre los aportantes, a prorrata de su participación.

ARTICULO 7.- El patrimonio requerido para la constitución de una entidad del sistema de garantía crediticia deberá ser, como mínimo, de cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000.000.00), independiente de que se integre por los aportes de uno o varios aportantes.

Toda entidad del sistema de garantía crediticia deberá constituir provisiones por fianzas otorgadas por créditos en situación riesgosa de acuerdo con las normas de carácter general dictadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. El mínimo de provisiones será equivalente al seis (6%) por ciento de sus fianzas otorgadas; sin perjuicio de lo anterior, si se determina que hay un incremento de las operaciones riesgosas, la entidad deberá constituir provisiones mayores. Si, por el contrario, la gestión de riesgo de la entidad es adecuada y transcurrido un tiempo que permita demostrar que tal gestión, la entidad, con la anuencia de la Superintendencia de Bancos y Seguros, podrá incorporar un modelo de predicción de riesgo en función de las pérdidas esperadas, que le permita determinar sus provisiones de manera técnica.

ARTICULO 8.- La fianza otorgada por una entidad del sistema de garantía crediticia acorde con lo previsto en el presente capítulo, será considerada como garantía adecuada para efectos de lo dispuesto en los artículos 72, 73 y 75 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Adicionalmente, las entidades del sistema de garantía crediticia deberán tender a que dicha fianza sea considerada como garantía válida o mitigador de capital, de conformidad con lo que establezcan las disposiciones internacionales sobre la materia, y especialmente las emanadas del Comité de Basilea.

ARTICULO 9.- De conformidad con lo dispuesto en la Ley del Sistema de Garantía Crediticia, el Directorio del Banco Central del Ecuador fijará los montos máximos de las fianzas por sujeto elegible.

ARTICULO 10.- Sin perjuicio de los montos máximos de las fianzas por sujeto elegible que establezca el Directorio del Banco Central del Ecuador, una entidad del sistema de garantía crediticia podrá otorgar fianzas hasta por diez (10) veces su patrimonio.

ARTICULO 11.- La Superintendencia de Bancos y Seguros determinará las normas prudenciales que las entidades del sistema de garantía crediticia deberán observar en la operatividad de las fianzas que otorguen en el marco de las disposiciones de este capítulo, no obstante lo cual deberán sujetarse a los siguientes cupos operativos de carácter general:

11.1 Por operación de afianzamiento.- En ningún caso podrán concentrarse en más del 60% con una misma institución del sistema financiero, ni en más del 50% con un mismo sector económico - productivo; y,

11.2 Por entidad del sistema de garantía crediticia.- No más del 50% de las operaciones de financiamiento afianzadas por cada entidad podrán superar la cantidad de sesenta mil (US\$ 60.000.00) dólares de los Estados Unidos de América.

Estos límites no podrán excederse bajo ningún concepto, ni siquiera en el caso de operaciones de financiamiento afianzadas por varias entidades del sistema de garantía crediticia.

ARTICULO 12.- El otorgamiento de fianzas por parte de las entidades del sistema de garantía crediticia se encuentra sustentado en las disposiciones contenidas en la Ley de Creación del Sistema de Garantía Crediticia, así como también en el título XVI del libro II del Código de Comercio.

SECCIÓN II.- AUTORIZACION PARA APERTURA DE OFICINAS

ARTICULO 13.- Las entidades del sistema de garantía crediticia podrán operar a través de una oficina matriz y de las oficinas que consideren necesarias, previa autorización otorgada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Para que la Superintendencia de Bancos y Seguros autorice la apertura de oficinas, la entidad del sistema de garantía crediticia cumplirá con los siguientes requisitos:

13.1 Presentar la solicitud de apertura, adjuntando copia certificada del acta o parte pertinente del acta de sesión del organismo competente que haya resuelto la apertura, indicando la provincia y ciudad donde funcionará la oficina;

13.2 Informe del auditor externo respecto del último ejercicio económico, limpio y sin abstenciones o salvedades, en el que se evidencie que la entidad del sistema de garantía crediticia solicitante no afronta problemas de orden financiero y que sus operaciones y procedimientos se ajustan a las disposiciones legales, estatutarias, reglamentos internos y las instrucciones impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y,

- 13.3** No encontrarse excedida en los límites para cada operación por sujeto de crédito fijados por el Directorio del Banco Central del Ecuador y de los cupos de carácter general establecidos en este capítulo.

SECCIÓN III.- OPERACIONES

PARAGRAFO I.- SUJETOS ELEGIBLES

ARTICULO 14.- Podrán ser considerados como sujetos elegibles, las personas naturales, personas jurídicas y entes dotados de personalidad jurídica que cumplan con todos los requisitos establecidos y exigidos privativamente por la respectiva entidad del sistema de garantía crediticia, que reúnan todos los requisitos señalados en el artículo 15, y que no se encuentren dentro de las prohibiciones establecidas en el artículo 16 de este capítulo.

ARTICULO 15.- Podrán acceder a las fianzas que otorguen las entidades del sistema de garantía crediticia, las personas naturales, personas jurídicas y entes dotados de personalidad jurídica que, además de cumplir con los requisitos establecidos y exigidos privativamente por la respectiva entidad del sistema de garantía crediticia, reúnan al momento de solicitar la correspondiente operación de financiamiento, los requisitos que se señalan a continuación:

- 15.1** Que se trate de unidades populares económicas de producción, comercio y servicios, de micro y pequeños empresarios, artesanos, pescadores artesanales y agricultores, para lo cual sus respectivos niveles individuales de ventas netas anuales no podrán exceder de tres millones (US\$ 3.000.000.00) de dólares de los Estados Unidos de América;
- 15.2** Que desarrollen una actividad económica generadora de bienes y/o servicios, o que requieran de financiamiento para iniciar con el mismo una actividad económica productiva;
- 15.3** Que la actividad o sector económico - productivo que el sujeto elegible desarrolla o pretende desarrollar no sea de tipo especulativo, ni ilegal, ni ilícito;
- 15.4** Que el sujeto elegible cuente con su respectivo registro único de contribuyentes y que se encuentre al día en el cumplimiento de sus obligaciones ante el Servicio de Rentas Internas;
- 15.5** Que el sujeto elegible, sin considerar la fianza solicitada, por sí solo cuente con la calificación de riesgo realizada por la institución financiera y que se adecue al mínimo exigido por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y,
- 15.6** Que no registre operaciones de financiamiento vigentes que se encuentren garantizadas por una entidad del sistema de garantía crediticia.

ARTICULO 16.- No podrán acceder a fianzas otorgadas por las entidades del sistema de garantía crediticia, las personas naturales, personas jurídicas y entes dotados de personalidad jurídica que se encuentren en una o varias de las siguientes situaciones:

- 16.1** Las corporaciones y fundaciones sin fines de lucro;
- 16.2** Que tengan antecedentes comerciales o financieros desfavorables como, por ejemplo, obligaciones en mora con instituciones financieras, casas comerciales, instituciones públicas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y/o trabajadores;

- 16.3** Que mantengan obligaciones pendientes de pago con cualquiera de las entidades del sistema de garantía crediticia; y,
- 16.4** Que no reúnan los requisitos mínimos establecidos en el artículo 15 del presente capítulo, u otros requisitos adicionales establecidos y exigidos por la respectiva entidad del sistema de garantía crediticia.

PARAGRAFO II.- INSTITUCIONES FINANCIERAS ELEGIBLES

ARTICULO 17.- Podrán ser consideradas como instituciones financieras elegibles y, por ende, contar con una fianza otorgada por una entidad del sistema de garantía crediticia, las instituciones del sistema financiero que se encuentran bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, y que reúnan los requisitos exigidos por la respectiva entidad del sistema de garantía crediticia.

Una entidad del sistema de garantía crediticia también podrá conceder fianzas a las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran bajo la jurisdicción de la Dirección Nacional de Cooperativas siempre y cuando reúnan los requisitos exigidos por la entidad y adicionalmente, se verifique que estas cooperativas cuenten como mínimo con:

- 17.1** Un sistema contable que permita el registro de sus transacciones y la presentación uniforme de los estados financieros;
- 17.2** Disposiciones sobre calificación de cartera de créditos;
- 17.3** Determinación de políticas y procesos de originación, evaluación, instrumentación y seguimiento de sus operaciones crediticias;
- 17.4** Entrega de información del comportamiento de la cartera crediticia a un buró de información crediticia; y,
- 17.5** Administradores calificados en cuanto a su formación profesional y experiencia en el manejo de entidades de crédito. (segundo inciso incluido con resolución No. JB-2008-1222 de 18 de diciembre del 2008)

Las instituciones financieras elegibles y las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran bajo la jurisdicción de la Dirección Nacional de Cooperativas estarán facultadas para conceder operaciones de financiamiento respaldadas con fianzas otorgadas por las entidades del sistema de garantía crediticia y para requerir que las cauciones se haga efectiva en caso de incumplimiento de la obligación de pago de parte del sujeto elegible. (reformado con resolución No. JB-2008-1222 de 18 de diciembre del 2008)

ARTICULO 18.- Para conceder operaciones de financiamiento mediante fianzas otorgadas por entidades del sistema de garantía crediticia, las instituciones financieras elegibles deberán haber obtenido a su favor, según corresponda, la asignación o la adjudicación de derechos de garantía según lo establecido en el artículo 24 del presente capítulo, así como también deberán haber suscrito los respectivos contratos de asignación o las correspondientes actas de adjudicación de tales derechos de garantía, y no haber caducado la facultad para utilizarlos.

El otorgamiento de las fianzas podrá verificarse al momento en que se concede la operación de financiamiento, o con posterioridad a la concesión; en este último caso, la entidad de garantía crediticia deberá seleccionar la cartera de operaciones de financiamiento a afianzar o establecer el mecanismo para tal efecto.

ARTICULO 19.- Será de responsabilidad de las instituciones financieras elegibles realizar las gestiones que sean necesarias para verificar que los solicitantes de financiamientos garantizados mediante fianzas otorgadas por entidades del sistema de garantía crediticia, cumplan con las disposiciones establecidas en los artículos 15 y 16 del presente capítulo, así como también con los requisitos establecidos y exigidos por la respectiva entidad del sistema de garantía crediticia.

PARAGRAFO III.- ADMINISTRACION TECNICA

ARTICULO 20.- Las entidades del sistema de garantía crediticia deberán contar con una administración que asegure el manejo técnico de las diferentes operaciones que se realicen, siendo de responsabilidad del representante legal, la administración y operación de la respectiva entidad del sistema de garantía crediticia.

Adicionalmente, según las características de cada entidad del sistema de garantía crediticia, podrá existir una secretaría técnica que coadyuve de manera objetiva y especializada la labor del administrador.

El administrador y/o la secretaría técnica, según la estructura de cada entidad del sistema de garantía crediticia, definirán las condiciones generales y particulares de los derechos de garantía, de las asignaciones y de las adjudicaciones.

El administrador, la secretaría técnica y los funcionarios de nivel gerencial o de dirección de las entidades del sistema de garantía crediticia, deberán contar con formación académica universitaria, experiencia en el sistema financiero y en el sector pymes, así como también con la calificación previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros para ejercer la función o cargo.

ARTICULO 21.- Cada entidad del sistema de garantía crediticia contará con su respectivo "Manual operativo interno", el cual guardará conformidad con las normas del presente capítulo, así como también con las disposiciones e instrucciones que imparta la Superintendencia de Bancos y Seguros. Las disposiciones de dicho manual serán de cumplimiento obligatorio para los sujetos elegibles y las instituciones financieras elegibles.

ARTICULO 22.- Para liberar parte de la capacidad operativa dentro de los cupos de carácter general establecidos en este capítulo, las entidades del sistema de garantía crediticia deberán obtener reafianzamientos de las garantías que otorguen, de conformidad con las disposiciones que imparta la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ARTICULO 23.- Salvo el otorgamiento de fianzas, lo que constituye el objeto mismo de la entidad del sistema de garantía crediticia, así como por la contratación de eventuales reaseguros o reafianzamientos por las fianzas otorgadas, y por los costos y gastos para la operación de dicha entidad, el administrador no podrá comprometer ni disponer, a ningún título, de los bienes y recursos de la entidad del sistema de garantía crediticia.

PARAGRAFO IV.- PROCEDIMIENTO DE ASIGNACION O ADJUDICACIÓN DE LA GARANTIA Y SU UTILIZACION

ARTICULO 24.- Los derechos de garantía podrán ser puestos a disposición de las instituciones del sistema financiero, total o parcialmente, a través de los mecanismos que se indican a continuación, los cuales podrán utilizarse en forma conjunta, alternada o independiente, según establezca la respectiva entidad de garantía crediticia, en cada oportunidad:

24.1 Mediante asignación directa a las instituciones del sistema financiero que lo soliciten por escrito, cuyos requerimientos deberán ajustarse a los parámetros previamente determinados por la entidad que oferte los derechos; y,

24.2 Mediante licitación pública o privada, en cuyo caso las instituciones del sistema financiero interesadas deberán participar en un proceso competitivo para la adjudicación de los derechos de garantía que requieran. El proceso de licitación se llevará a efecto en la forma, términos y condiciones establecidos en las respectivas bases de licitación previamente preparadas y difundidas por la entidad ofertante.

ARTICULO 25.- Las entidades del sistema de garantía crediticia difundirán entre las instituciones del sistema financiero de su programa periódico de asignación y/o licitación de derechos de garantía, lo que será informado a la Superintendencia de Bancos y Seguros

Con una anticipación mínima de cinco (5) días hábiles a la fecha fijada para llevar a cabo los referidos procesos, se determinará el monto total de derechos de garantía disponibles para cada ocasión, la tasa de cobertura máxima, la tarifa por la utilización de los derechos de garantía, el sector o sectores económicos que podrán hacer uso de los recursos que se comprometen, y las demás condiciones generales y particulares de utilización de los mismos, correspondiéndole a su representante legal efectuar la difusión de dichos procesos, la convocatoria a las instituciones del sistema financiero autorizadas a participar, y coordinar y dirigir todas las actividades relacionadas con ellos.

ARTICULO 26.- El representante legal de la respectiva entidad deberá celebrar contratos de asignación y/o actas de adjudicación de derechos de garantía, con las instituciones del sistema financiero que habiendo participado en el respectivo proceso, hayan sido seleccionados de acuerdo al criterio de selección señalado, en cuyo caso serán consideradas como instituciones financieras elegibles. En dichos documentos deberá establecerse, al menos, el monto de derechos de garantía asignados y/o adjudicados, la tasa de cobertura de la garantía de los mismos, el plazo de vigencia para el uso de los derechos, la tarifa por la utilización de los mismos y el procedimiento para solicitar el pago de la garantía.

ARTICULO 27.- Las instituciones financieras elegibles deberán utilizar los derechos de garantía que se les hubieren asignado y/o adjudicado, dentro del plazo de vigencia señalado en los respectivos contratos de asignación y/o actas de adjudicación. Al vencimiento de dicho plazo, se liberarán automáticamente los derechos de garantía adjudicados y no utilizados.

Durante el plazo de vigencia señalado en el inciso precedente, las instituciones financieras elegibles podrán reutilizar y destinar los derechos de garantía liberados hacia nuevos financiamientos, como resultado de la amortización total o parcial de las operaciones de financiamiento inicialmente respaldadas.

ARTICULO 28.- Las instituciones financieras elegibles deberán comunicar a la respectiva entidad del sistema de garantía crediticia las operaciones de financiamiento respaldadas con los derechos de garantía. La exigibilidad de la garantía por parte de la institución financiera elegible estará condicionada a que se hayan cumplido todos los requisitos establecidos, tanto en este capítulo como los exigidos por la respectiva entidad del sistema de garantía crediticia, así como también las bases de la respectiva licitación y/o el contrato de asignación o acta de adjudicación, según corresponda.

ARTICULO 29.- El representante legal de la entidad del sistema de garantía crediticia efectuará nuevas licitaciones o asignaciones directas producto de las liberaciones a que se refiere el artículo 27 del presente capítulo y los excedentes que genere la operación del

sistema de garantía crediticia, quedando facultado para excluir de futuras asignaciones y/o licitaciones, o limitar su participación en ellas, a las instituciones financieras elegibles que no hubieren otorgado y/o desembolsado operaciones de financiamiento dentro del plazo indicado en el artículo 27, o que no cumplieren con las condiciones que se establezcan en las respectivas bases de licitación y/o en el correspondiente contrato.

PARAGRAFO V.- OPERACIONES DE FINANCIAMIENTO GARANTIZADAS

ARTICULO 30.- Las operaciones de financiamiento garantizadas por una entidad del sistema de garantía crediticia deben tener por objeto, exclusivamente, capital de trabajo y/o proyectos de inversión.

Quedan expresamente excluidas aquellas operaciones de financiamiento no reembolsables o que contemplen fórmulas o mecanismos de subsidio, condonación o similares respecto del capital de tales operaciones.

ARTICULO 31.- Las operaciones de financiamiento garantizadas deberán corresponder a operaciones activas o contingentes, según los términos definidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

31.1 En el caso de afianzamiento a operaciones de financiamiento por otorgarse.- En el título representativo de la operación de financiamiento, además de cumplir las condiciones necesarias para que la obligación pueda ser exigible judicialmente por vía ejecutiva, se deberá señalar el objetivo del financiamiento, el porcentaje de capital adeudado amparado por la garantía y la tarifa anual que corresponda a la entidad del sistema de garantía crediticia por el uso de tal garantía; y,

31.2 En el caso de afianzamiento a operaciones de financiamiento previamente otorgadas.- En contrato aparte entre la institución financiera elegible y la entidad del sistema de garantía crediticia, además de cumplir las condiciones necesarias para que la obligación pueda ser exigible judicialmente por vía ejecutiva, se deberá señalar el objetivo del financiamiento, el porcentaje de capital adeudado amparado por la garantía y la tarifa anual que corresponda a la entidad del sistema de garantía crediticia por el uso de tal garantía.

ARTICULO 32.- Es obligación de los sujetos elegibles utilizar los recursos provenientes de la respectiva operación de financiamiento en el destino autorizado y comprometido, para lo cual el sujeto elegible deberá conservar y aportar a la institución financiera elegible respectiva los antecedentes fidedignos que correspondan para su total comprobación.

Es deber de las instituciones financieras elegibles, verificar y comprobar la correcta utilización de los recursos en los fines comprometidos por los sujetos elegibles, debiendo establecer al efecto controles adecuados y pertinentes, dejando constancia de su comprobación entre los antecedentes documentarios de la respectiva operación de financiamiento.

En caso de que el sujeto elegible no pueda justificar con documentación fidedigna la adecuada utilización de los recursos aprobados en el destino comprometido, o si de ésta se desprendiera su utilización para fines distintos a los admitidos, quedará sin efecto la fianza otorgada por la entidad del sistema de garantía crediticia, sin derecho a reclamo alguno.

ARTICULO 33.- Los sujetos elegibles deberán entregar a la institución financiera elegible, un certificado de un buró de información crediticia en el que conste de no tener operaciones de financiamiento vigentes que se encuentren garantizadas por una entidad del sistema de garantía crediticia, y en caso de tenerlas o de estar solicitando otra operación de

financiamiento, con la misma u otra institución del sistema financiero, declarar el tipo de operación de financiamiento, su monto y la institución del sistema financiero acreedora del mismo.

PARAGRAFO VI.- PLAZO DE VIGENCIA DE LA FIANZA Y TARIFA POR SU OTORGAMIENTO

ARTICULO 34.- La fianza tendrá el plazo de vigencia que determine la respectiva entidad del sistema de garantía crediticia, en cada proceso de asignación o licitación de derechos de garantía. Sin perjuicio de lo anterior, el plazo máximo de vigencia de la fianza no podrá exceder de diez (10) años contados desde la instrumentación de la operación de financiamiento garantizada, extinguiéndose en todo caso con el vencimiento de la operación afianzada, si fuere menor a dicho plazo.

El sujeto elegible y la institución financiera elegible podrán renovar, prorrogar y/o renegociar las operaciones de financiamiento garantizadas, manteniendo la fianza hasta el plazo señalado en el inciso anterior.

ARTICULO 35.- La entidad del sistema de garantía crediticia tiene derecho a percibir:

35.1 Una tarifa periódica por cada operación de financiamiento materia de fianza, la que no podrá exceder del 5.00% anual sobre el monto de la garantía, mas no sobre el monto de la operación de financiamiento; y,

35.2 Una tarifa fija, por una sola vez al momento del otorgamiento de la fianza, una tarifa que no podrá exceder del 2.00% sobre el monto de la garantía, mas no sobre el monto de la operación de financiamiento.

ARTICULO 36.- Dentro del límite señalado en el artículo anterior, la entidad del sistema de garantía crediticia podrá establecer, en función del riesgo de cada institución financiera elegible, tarifas diferenciadas por la utilización de las fianzas otorgadas, para lo cual podrá considerar, entre otros, criterios de la morosidad que presenten dichas instituciones financieras elegibles en sus respectivas carteras de créditos otorgados al sector beneficiario de las fianzas.

Las tarifas diferenciadas por la utilización de los derechos de garantía y sus bases de cálculo, serán establecidas en las bases de licitación de los mismos y/o en los respectivos contratos.

ARTICULO 37.- Las tarifas por la utilización de las fianzas deberá señalarse en el título representativo de la operación de financiamiento garantizada o en el contrato de fianza para garantía de cartera de operaciones de financiamiento ya otorgadas, según corresponda, y se calcularán y pagarán en forma anticipada al inicio de cada periodo anual.

El cobro y recaudación de las tarifas será responsabilidad de las instituciones financieras elegibles, debiendo entregar los montos recaudados a la entidad del sistema de garantía crediticia a más tardar en el mes siguiente al cobro o vencimiento respectivo. El incumplimiento de esta obligación por parte de la institución financiera elegible, será causal para que quede sin efecto la fianza otorgada por la entidad del sistema de garantía crediticia, o para que dicha entidad pueda aplicar una multa a la institución financiera elegible que haya incumplido tal obligación, según lo estipulado en el respectivo contrato.

ARTICULO 38.- Las instituciones financieras elegibles tienen la obligación de representar a la entidad del sistema de garantía crediticia en la cobranza de las tarifas. En el evento que deba procederse al cobro judicial de la deuda, además de ajustarse la demanda a los

términos del título ejecutivo en que se funda, deberá señalar expresamente la tasa de garantía y tarifas adeudadas por la utilización de la fianza de la entidad del sistema de garantía crediticia, e incluir el cobro de las mismas a favor de aquella entidad, especialmente la que se devengará hasta el pago total de la deuda o pago de la garantía, según lo que ocurra primero.

PARAGRAFO VII.- PROCEDIMIENTO DE COBRO DE LA FIANZA Y SUBROGACION

ARTICULO 39.- En caso de mora del sujeto elegible en el cumplimiento de la obligación afianzada, la institución financiera elegible deberá iniciar acciones judiciales de cobro, por el saldo total de la operación de financiamiento, representando a la entidad del sistema de garantía crediticia en la cobranza de la parte afianzada por la misma, hasta agotar todas las diligencias de cobro judicial. La institución financiera elegible deberá informar a la entidad del sistema de garantía crediticia del estado de avance de los juicios respectivos, con la periodicidad que se establezca en los contratos de asignación o en las actas de adjudicación.

En el plazo máximo de trescientos sesenta y cinco (365) días contados desde la mora del sujeto elegible en el cumplimiento de la obligación afianzada, la institución financiera elegible podrá solicitar a la entidad del sistema de garantía crediticia el pago de la fianza. Para estos efectos, deberá acreditar el inicio de las acciones judiciales de cobro por el saldo total de la obligación dentro de los plazos legales para estos efectos, representando a la entidad del sistema de garantía crediticia respecto de la parte afianzada; debiendo acompañar y cumplir con toda la documentación establecida para estos efectos en el contrato de asignación y/o en el acta de adjudicación correspondiente.

Dentro del término de los veinte (20) días siguientes al requerimiento de pago que haga la institución financiera beneficiaria de la fianza, el representante legal de la entidad del sistema de garantía crediticia verificará la documentación correspondiente, previo a la autorización de pago de la fianza solicitada con cargo al patrimonio de la entidad del sistema de garantía crediticia, o rechazar su pago, caso en el cual la institución financiera elegible tendrá el derecho de reclamar de dicha resolución ante el propio representante legal, aportando los antecedentes faltantes y/o rectificando aquellos que hubieren presentado falencias. En caso de que se reiterare la negativa a pagar la fianza y que estimare injustificada, tendrá derecho a recurrir ante la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ARTICULO 40.- Pagada la fianza otorgada por la entidad del sistema de garantía crediticia, ésta se subrogará en los derechos del acreedor, respecto de la parte garantizada de la obligación. En lo sucesivo, corresponderá a la institución financiera elegible informar la parte afianzada de la obligación subrogada a la central de riesgos o a un buró de información crediticia, así como también la parte no afianzada por aquélla.

PARAGRAFO VIII.- TARIFAS Y GASTOS DE OPERACION

ARTICULO 41.- El producto de la cobranza de las operaciones de financiamiento afianzadas por la entidad del sistema de garantía crediticia será distribuido conforme al siguiente orden de preferencia:

- 41.1** Los costos y gastos de la cobranza judicial y/o extrajudicial en que incurra la institución financiera elegible;
- 41.2** La parte no afianzada de la operación de financiamiento;

- 41.3 La suma desembolsada por la entidad del sistema de garantía crediticia en cumplimiento de la fianza otorgada;
- 41.4 Los intereses a que tenga derecho la institución financiera elegible, tanto en relación con la parte afianzada hasta la fecha en que pagó la entidad del sistema de garantía crediticia, como de aquella parte no afianzada de la operación de financiamiento;
- 41.5 Los capitales no afianzados por la entidad del sistema de garantía crediticia; y,
- 41.6 Las tarifas y toda otra suma a que tenga derecho la entidad del sistema de garantía crediticia.

La entrega de los recursos que le correspondan a la entidad del sistema de garantía crediticia por la distribución de las recuperaciones a que se refiere este artículo, deberá hacerla la institución financiera elegible dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha en que los haya percibido.

SECCION IV.- OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES DEL SISTEMA DE GARANTIA CREDITICIA

ARTICULO 42.- Las entidades del sistema de garantía crediticia están especialmente obligadas a:

- 42.1 Exhibir y conservar en un lugar visible para el público de su oficina matriz, sucursales o agencias, el respectivo certificado de autorización otorgado por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- 42.2 Llevar su contabilidad de acuerdo con las normas contables dictadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- 42.3 Remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros copias debidamente certificadas de las actas de los órganos de gobierno y directivos de las entidades del sistema de garantía crediticia, en la forma y dentro de los plazos señalados, en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;
- 42.4 Enviar, cada vez que el Superintendente de Bancos y Seguros lo requiera, la nómina de sus constituyentes o aportantes;
- 42.5 Remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el término de ocho (8) días desde la fecha de su designación, la nómina del representante, del auditor externo y del calificador de riesgos;
- 42.6 Contratar los servicios de auditoría externa, de conformidad con las normas generales establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- 42.7 Contratar los servicios de calificación de riesgos, de conformidad con las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- 42.8 Cumplir con las normas generales de solvencia y prudencia financiera que les fueren aplicables, de conformidad con las instrucciones que imparta la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- 42.9 Cumplir estrictamente con las normas jurídicas e instrucciones vigentes destinadas a evitar actividades ilegales o ilícitas y con las que se expidan, especialmente lo referente a los controles que se deben implementar para evitar el lavado de dinero;

- 42.10** Presentar a la Superintendencia de Bancos y Seguros, cuando lo requiera, los “Manuales operativos internos”;
- 42.11** Enviar en la forma y con la periodicidad que la Superintendencia de Bancos y Seguros determine, los reportes sobre sus operaciones e informes de gestión;
- 42.12** Publicar los costos de sus operaciones, de conformidad con las normas de transparencia emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y,
- 42.13** Cumplir con las demás disposiciones previstas en las leyes y los reglamentos que les fueren aplicables.

SECCION V.- SANCIONES Y LIQUIDACIÓN

ARTICULO 43.- El incumplimiento de lo previsto en este capítulo acarreará la imposición de las sanciones previstas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, especialmente las contenidas en su título X; y, en general, de las que se establecen en los artículos 134 y 149.

ARTICULO 44.- Las entidades del sistema de garantía crediticia se liquidarán por las causas previstas en las leyes correspondientes bajo las cuales se constituyeron, a cuyo efecto la Superintendencia de Bancos y Seguros dejará sin efecto la autorización concedida para su funcionamiento; y, se deberán observar las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y de la Ley Mercado de Valores en lo que fueren aplicables.

SECCIÓN VI.- DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 45.- Derógase el “Reglamento para la constitución y funcionamiento de las corporaciones civiles del sistema de garantía crediticia”, contenido en la resolución de la Superintendencia de Bancos No. 85-136, publicada en el Registro Oficial 290 de 10 de octubre de 1985.

ARTICULO 46.- Los casos de duda en la aplicación del presente capítulo y los no consultados, serán resueltos por Junta Bancaria o el Superintendente de Bancos y Seguros, según el caso.

SECCIÓN VII.- DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Toda vez que al inicio de las operaciones de las entidades del sistema de garantía crediticia que se constituyan en el marco de este capítulo, ocasionaría excesos en los cupos generales establecidos en el artículo 11, éstos no serán exigibles durante el primer año de funcionamiento, en el que deberán regularizarse.

SEGUNDA.- Las fianzas otorgadas por las entidades del sistema de garantía crediticia durante el primer año de su funcionamiento no podrán exceder de un plazo máximo de cinco (5) años, contados desde la instrumentación de la operación de financiamiento garantizada, extinguiéndose en todo caso con el vencimiento de la operación de financiamiento garantizada, si fuere menor a dicho plazo.