

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR MICROFINANCIERO DEL  
ECUADOR PARA EL PERÍODO 2015 - 2020**

**ING. CÉSAR SANTIAGO CERÓN HIDALGO  
ING. MARLON FERNANDO NOGUERA ARELLANO**

**DIRECTOR: ING. MARIANO MERCHÁN FOSSATI, MBA.**

**QUITO, 2015**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA.**

**INFORMANTES:**

**Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.**

**Ing. Marcelo Salazar Lozada, MBA.**

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Kathy, quien ha sido mi soporte durante esta etapa de estudios, a mi amada hija Isabella, inspiración para todos mis logros. A mis padres quienes han sido siempre el apoyo durante toda mi vida.

Marlon

A mis amados padres, Teresa por su apoyo inmenso cariño y apoyo constante, corona de mi vida, César, fuente de inspiración y ejemplo de vida, de todas las personas que conozco, la mejor. A mis hermanos Geovanny y Diego, soporte y mejores amigos.

Santiago

## **AGRADECIMIENTO**

Al Ing. Mariano Merchán, quien nos dirigió el estudio durante el desarrollo de la presente Tesis, sin cuya ayuda no se hubiera alcanzado a finalizar este trabajo.

A los ingenieros Rodrigo Saltos y Marcelo Salazar, informantes de este trabajo.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN	1
1 Situación General del sector Microfinanciero	5
1.1 Situación General	5
1.2 Conclusiones	16
2 Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Visión	20
2.3 Misión	20
2.4 Valores	20
2.5 Código de Ética	21
2.6 Conclusiones	22
3 Evaluación Externa	23
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	23
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	25
3.1.2 Potencial nacional	28
3.1.3 Principios cardinales	38
3.2. Análisis Competitivo del segmento de Microfinanzas en la Banca Privada Ecuatoriana.	39
3.2.1 Condiciones de los factores	41
3.2.2 Condiciones de la demanda.	45
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	48
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	55

3.3 Análisis del Entorno PESTE	56
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	56
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	62
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	70
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	77
3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	81
3.5 El Sector de Microfinanzas en el Ecuador y sus Competidores	83
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	83
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	84
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	85
3.5.4 Amenaza de los entrantes	85
3.5.5 Rivalidad de los competidores	87
3.6 La Organización y sus Referentes	88
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)	93
3.8 Conclusiones	96
4 Evaluación Interna	101
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	101
4.1.1 Administración y gerencia (A)	101
4.1.2 Marketing y ventas (M)	106
4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O)	112
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	115
4.1.5 Recursos humanos (H)	124
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	127
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	130
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	132

4.3 Conclusiones	134
5 Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo	136
5.1 Intereses de la Organización	136
5.2 Potencial de las microfinanzas en la Banca Privada del Ecuador	137
5.3 Principios cardinales de las Microfinanzas en la Banca Privada del Ecuador	142
5.3.1. Influencia de terceras partes	142
5.3.2. Lazos pasados –presentes	143
5.3.3. Contrabalance de intereses	144
5.3.4. Conservación de los enemigos	147
5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	148
5.5 Objetivos de Largo Plazo	149
5.6 Conclusiones	150
6 El Proceso Estratégico	152
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)	152
6.1.1 Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)	152
6.1.2 Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)	152
6.1.3 Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)	153
6.1.4 Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)	153
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	156
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	161
6.3.1 Cálculo de la Tasa de Crecimiento de la industria y/o del mercado	162
6.3.2 Cálculo de participación relativa	162
6.3.3 Análisis de los Datos	163
6.4 Matriz Interna Externa (IE)	164
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)	165

6.6 Matriz de Decisión	166
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)	169
6.8 Matriz Rumelt	171
6.9 Matriz de Ética	174
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	175
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo	175
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	177
6.13 Conclusiones	178
7 Implementación Estratégica	179
7.1 Objetivos de Corto Plazo	179
7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo	184
7.2.1. Estimación de Recursos	184
7.3 Políticas de cada Estrategia	185
7.4 Estructura Organizacional del Sector	186
7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social	187
7.6 Recursos Humanos	188
7.7 Gestión del Cambio	188
7.8 Conclusiones	188
8 Evaluación Estratégica	190
8.1 Perspectivas de Control	190
8.1.1 Interna	193
8.1.2 Procesos	193
8.1.3 Clientes	194
8.1.4 Financiera	195
8.2 Tablero de Control Integrado	197

8.3 Conclusiones	200
9 Competitividad del Sector	200
9.1 Análisis Competitivo del Sector	202
9.1.1 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización	202
9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización	203
9.2.1 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	205
9.3. Conclusiones	205
10 Conclusiones y Recomendaciones del Sector Microfinanciero del Ecuador	206
10.1 Plan Estratégico Integral	206
10.2 Conclusiones	207
10.3 Recomendaciones	210
10.4 Futuro de las Microfinanzas	214
11 Banco General Rumiñahui	217
11.1. Antecedentes	217
11.2. Visión	227
11.3. Misión	227
11.4. Valores	227
11.5. Código de Ética	227
12 Plan Operativo Anual del Banco General Rumiñahui	229
12.1. Estrategias	230
12.2. Objetivos a Largo a Plazo	230
12.3. Objetivos a Corto Plazo	231
12.4. Recursos	232
12.4.1. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo	234
12.4.2. Estimación de Recursos	234

12.5. Políticas de cada Estrategia	235
12.6. Estrategia Organizacional del Área de Microfinanzas del Banco General Rumiñahui	235
12.7. Medio Ambiente y Ecología Responsabilidad Social	236
12.8. Recursos Humanos	236
12.9. Gestión de Cambio	237
12.10. Estructura Organizacional	238
12.11. Planes Operacionales	239
12.11.1. Cronograma Plan Operativo Anual	239
Referencias	242

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1</i>	<i>Evolutivo de Microfinanzas: Total de la Cartera Bruta</i>	7
<i>Tabla 2</i>	<i>Cartera Microfinanzas: Morosidad del Sistema</i>	8
<i>Tabla 3</i>	<i>Destino Crediticio a noviembre del 2011</i>	9
<i>Tabla 4</i>	<i>Bancarización por Subsistema</i>	12
<i>Tabla 5</i>	<i>Bancarización por Subsistema</i>	13
<i>Tabla 6</i>	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	27
<i>Tabla 7</i>	<i>Evolución de la Inflación en el Ecuador</i>	65
<i>Tabla 8</i>	<i>Tasas de Interés Activas – Octubre 2011</i>	69
<i>Tabla 9</i>	<i>Población por Áreas</i>	71
<i>Tabla 10</i>	<i>Naciones Indígenas en el Territorio del Ecuador</i>	72
<i>Tabla 11</i>	<i>Penetración Comparativa de Internet</i>	77
<i>Tabla 12</i>	<i>Matriz Efe – Banca Microfinanciera</i>	82
<i>Tabla 13</i>	<i>Evolutivo de Microfinanzas</i>	89
<i>Tabla 14</i>	<i>Cartera de Microfinanzas: Morosidad Sistema</i>	91
<i>Tabla 15</i>	<i>Destino Crediticio a noviembre del 2010</i>	92
<i>Tabla 16</i>	<i>Matriz de Perfil Competitivo – Sector Microfinanciero</i>	94
<i>Tabla 17</i>	<i>Matriz de Perfil Referencial – Sector Microfinanciero</i>	95
<i>Tabla 18</i>	<i>Indicadores de eficiencia de la banca</i>	120
<i>Tabla 19</i>	<i>Matriz EFI del sector de microfinanzas de la Banca Privada Ecuatoriana.</i>	133
<i>Tabla 20</i>	<i>Matriz de Intereses de la Organización</i>	148
<i>Tabla 21</i>	<i>Matriz FODA del Sector Microfinanciero Ecuatoriano</i>	155
<i>Tabla 22</i>	<i>Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</i>	156
<i>Tabla 23</i>	<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	157

<i>Tabla 24</i>	<i>Fortaleza de la Industria (FI)</i>	157
<i>Tabla 25</i>	<i>Estabilidad del entorno (EE)</i>	158
<i>Tabla 26</i>	<i>Coordenadas del Vector Direccional</i>	158
<i>Tabla 27</i>	<i>Matriz de Decisión</i>	168
<i>Tabla 28</i>	<i>Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)</i>	170
<i>Tabla 29</i>	<i>Matriz de Rumelt</i>	173
<i>Tabla 30</i>	<i>Matriz de Ética</i>	174
<i>Tabla 31</i>	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo</i>	176
<i>Tabla 32</i>	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	177
<i>Tabla 33</i>	<i>Estimación de Costos</i>	184
<i>Tabla 34</i>	<i>Perspectiva de Control – Interno</i>	193
<i>Tabla 35</i>	<i>Perspectiva de Control – Procesos</i>	194
<i>Tabla 36</i>	<i>Perspectiva de Control – Clientes</i>	195
<i>Tabla 37</i>	<i>Perspectiva de Control – Financiera</i>	196
<i>Tabla 38</i>	<i>Tablero de Control Integrado</i>	197
<i>Tabla 39</i>	<i>Participación en el Segundo Militar</i>	221
<i>Tabla 40</i>	<i>Cartera Empresarial</i>	224
<i>Tabla 41</i>	<i>Evaluación de los Depósitos</i>	226
<i>Tabla 42</i>	<i>Depósitos en el Banco General Rumiñahui</i>	227
<i>Tabla 43</i>	<i>Estimación de Costos</i>	234
<i>Tabla 44</i>	<i>Cronograma del Plan Operativo Anual</i>	239

## Índice de Figuras

<i>Figura 0</i>	<i>Modelo Secuencial del Proceso Estratégico</i>	1
<i>Figura 1</i>	<i>Número de Operaciones de Crédito, Sector Microempresa según Tipo de Entidades 2002-2011</i>	45
<i>Figura 2</i>	<i>Participación en el Mercado de Microcrédito</i>	50
<i>Figura 3</i>	<i>Evolución del PIB</i>	63
<i>Figura 4</i>	<i>Composición Porcentual del PIB</i>	64
<i>Figura 5</i>	<i>Evolución de la Balanza Comercial</i>	67
<i>Figura 6</i>	<i>Relación Gasto Educación – PIB</i>	73
<i>Figura 7</i>	<i>Evolución de Usuarios de Internet en el Ecuador</i>	78
<i>Figura 8</i>	<i>Informe de Acceso a Internet</i>	79
<i>Figura 9</i>	<i>Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción del segmento de microfinanzas de la Banca Privada</i>	159
<i>Figura 10</i>	<i>Matriz Boston Consulting Group</i>	163
<i>Figura 11</i>	<i>Matriz Interna Externa (IE)</i>	164
<i>Figura 12</i>	<i>Matriz Gran Estrategia</i>	165
<i>Figura 13</i>	<i>Plan Estratégico Integral</i>	206
<i>Figura 14</i>	<i>Organigrama Estructural Banco General Rumiñahui</i>	238

## RESUMEN EJECUTIVO

En las últimas décadas las Microfinanzas han sido consideradas una pieza fundamental para la disminución de la pobreza, ya que generan empleo, contribuyen a los ingresos nacionales, logran crecimiento económico y estimulan el sector privado, constituyéndose en la principal función social de la banca. También, este sector ha demostrado ser altamente rentable, siendo una de las razones por las que la Banca Privada ha tratado de aumentar su participación en él. En el Ecuador, el mercado de las microfinanzas, tiene gran potencial, existe aproximadamente un 18% de la población aún por bancarizar y, adicionalmente, se han impulsado políticas de apoyo al sector microempresarial como alternativa para el desarrollo del país.

El presente trabajo constituye una propuesta de Planificación Estratégica dirigida a extender la oferta de servicios financieros desde la Banca Privada para los sectores menos favorecidos y que a su vez proporcione una rentabilidad necesaria para el crecimiento sostenido de las instituciones de este sector. Para lo cual se ha realizado un análisis interno y externo para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que intervienen en su desarrollo y crecimiento. Esta información nos permitió establecer objetivos de largo y corto plazo en relación a la profundización, bancarización e inversión en tecnologías de crédito. Paralelamente, se establecieron estrategias agresivas de penetración y desarrollo del mercado, desarrollo de productos, integración y diversificación concéntrica, a través de la aplicación de diferentes matrices (FODA, PEYEA, BCG, MIE, MGE, etc.). Estas estrategias implican: alta promoción, publicidad o valor añadido al producto o servicio. Finalmente se establecen mecanismos de control para la verificación del cumplimiento de los objetivos.

## INTRODUCCIÓN

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

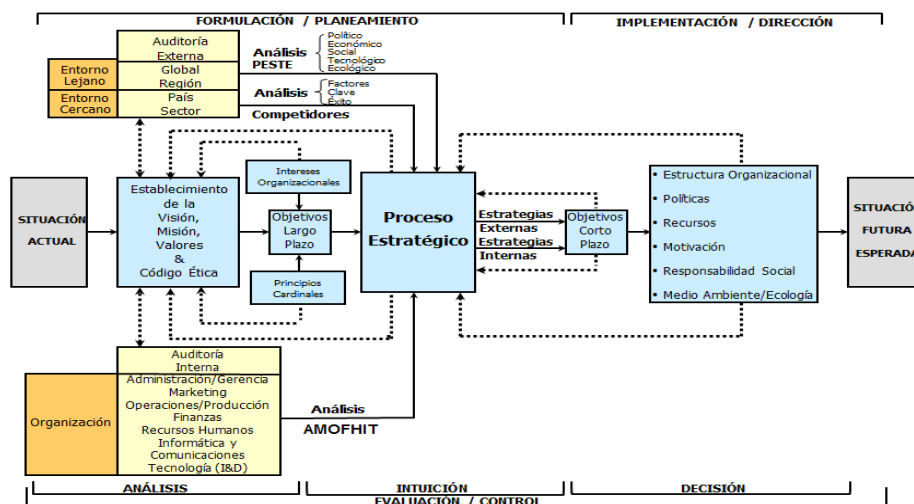


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a

esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## **1. Situación General del Sector Microfinanciero**

### **1.1. Situación General**

En el Ecuador, en el año 2002 existían 14 entidades que proporcionaban servicios micro financieros, a septiembre de 2009 ascienden a 65 las instituciones financieras dedicadas a este negocio: 19 bancos privados, 36 cooperativas, 7 sociedades financieras, 1 mutualista y 2 entidades públicas, evidenciándose la importancia que reviste el desarrollo de la industria microfinanciera en el país. El impulso y evolución de las instituciones que realizan microfinanzas va en aumento, sus operaciones han crecido y los clientes diversifican su portafolio de productos “Por primera vez en la historia, las instituciones comerciales que operan en el sector financiero formal han comenzado a satisfacer la enorme demanda de servicios rentables” (Robinson, 2004, p. 32)

Para septiembre del 2012, el Sistema Financiero Nacional colocó a través de 73 entidades del Sistema -24 bancos comerciales, 39 cooperativas, 4 mutualistas, 7 sociedades financieras, y 2 instituciones pública- US\$ 2,809.8 millones, en créditos para la microempresa superando a los US\$ 2,430.4 millones registrados en septiembre del 2012. La mayoría de recursos instrumentados en septiembre del 2012, se originaron en la banca privada (US\$ 1,309.948 millones) y las Cooperativas (US\$ 1,160.860 millones) es decir US\$ 2,470.808 millones en conjunto (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011). Entre septiembre del 2012 y septiembre del 2013, el microcrédito del Sistema Financiero Nacional creció en el orden del 15.61%, ligeramente menor a la variación anual de septiembre del 2010 y diciembre 2011 (20,05%) (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012).

Es importante señalar que el ritmo de crecimiento del microcrédito es sustentado en primer lugar por la banca pública cuyo crecimiento entre septiembre del 2011 y septiembre del 2011 fue de -17.73%; las mutualistas 159.06% y las cooperativas 29.19%

(Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011). En cambio se puede observar que en septiembre del 2012, el incremento del microcrédito se sustenta en el crecimiento de los bancos (11.54%) y las cooperativas (25.95%). Por otro lado, existe un bajo crecimiento de la Banca Pública (4.05%) y decrecimiento de las sociedades financieras (-33.55%). (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012).

Durante el 2012 el monto promedio de las operaciones de microcrédito concedidas por las IFIs subió de USD 1,931 en 2010 a USD 2,587 (entre enero a junio de 2013, el monto promedio fue de USD 2.503), lo que podría evidenciar los efectos de ciertos topes máximos a las tasas de interés, que podrían conllevar a que las entidades financieras decidan atender créditos de cuantías superiores, con el propósito de que resulten rentables conforme a su estructura de costos; tendiendo así a colocar menores montos en créditos de subsistencia, es decir aquellos por montos relativamente pequeños por no considerarlos rentables. Para los bancos privados, el monto promedio de colocación de microcrédito al 2012 fue de USD 2.252 y entre enero y junio de 2013 fue de USD 2.364. La cartera vencida por tipo de crédito muestra un incremento en todos los tipos de crédito. En enero de 2007, la cartera comercial vencida (USD168 millones) representaba 42% del total de la cartera vencida, siendo así el principal componente de la cartera vencida, mientras que la cartera de consumo (38%), vivienda (7.5%) y microcrédito (12%) tenían una menor participación. Por su parte, en agosto de 2013, se observa que la cartera vencida de cada tipo de crédito mantiene tasas de crecimiento similares, y por lo tanto la composición de la cartera vencida se mantiene relativamente estable, con un incremento en la participación del microcrédito (20.0%), y una disminución en la participación de la cartera de vivienda. (Guerrero, 2013).

Tabla 1

*Evolutivo de las Microfinanzas, Total de la Cartera Bruta, Período: Diciembre 2006- Diciembre 2010 y Sept./2011- Sept. 2012 (en miles de dólares)*

Fecha	Sociedades				Banca	Total
	Bancos	Cooperativas	Mutualistas	Financieras	Pública	Sistema
dic-07	608,158	4443,298	177,00	33,066	28,368	1,113,067
dic-08	834,216	557,963	585,00	21,292	103,190	1,517,245
dic-09	847,268	601,544	1,357	33,161	139,703	1,623,032
dic-10	998,184	721,479	1,740	38,594	350,484	2,110,481
sep-11	1'174,417	928,303	3,842	37,222	286,639	2,430,424
sep-12	1'309,948	1'160,860	8,533	32,177	298,259	2'809,797
% Variación Sep.11-Sep.12	11.54%	25.05%	122.59%	-13.55%	4.05%	15.61%
% Variación Sep.10- Sep.11	28.41	29.19	159.07	-10.97	-17.73	20.05
% Participación Sep. 12	46.62%	41.31%	0.30%	1.15%	10.61%	

*Nota.* Tomado de “Profundización Financiera de la Microempresa” de P. Tobar, E. Ocaña, X. Villavicencio. 2012, Dirección Nacional de Estudios. Quito. Recuperado de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Técnicos/2012/AT30\\_2012.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Técnicos/2012/AT30_2012.pdf).

A septiembre del 2012, la morosidad del Sistema Financiero Nacional en lo relativo a las microfinanzas se ubicó en el 5.11%, registrándose un crecimiento del 1.00% respecto a septiembre del 2011. A la fecha la morosidad más alta se presentó en las sociedades financieras (10.24%) seguida de la Banca Pública (2012). (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012)

Tabla 2

*Cartera Microfinanzas: Morosidad del Sistema* (en porcentajes)

Fecha	Sociedades				Banca	Total
	Bancos	Cooperativas	Mutualistas	Financieras	Pública	Sistema
sep-11	3.53	4.59	6.17	7.38	4.46	4.11
sep-12	4.51	5.17	3.31	10.24	6.95	5.10
% Variación						
Sep.11-	27.59	12.46	-46.37	38.76	55.70	24.08
Sep.12						

*Nota.* Tomado de “Profundización Financiera de la Microempresa” de P. Tobar, E. Ocaña, X. Villavicencio. 2011, Dirección Nacional de Estudios. Quito. Recuperado de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT30\\_2012.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT30_2012.pdf).

Si bien es importante el crecimiento del Microcrédito en los últimos años, en noviembre de 2011 se registra por destino de crédito una participación del 7.9% que es la más baja en comparación con los otros segmentos.

En lo referente al volumen de crédito, desde el inicio de la década del 2000 y hasta el 2008, el sistema financiero experimentó extraordinarios incrementos en el monto total de recursos colocados en el sector microfinanciero; sin embargo, desde el 2009 se ha observado una tendencia decreciente en el volumen de colocación de crédito microfinanciero; esto se evidencia al comparar el monto de valores colocados entre los meses de enero a septiembre del 2008 y el 2009 en el que se observa un decrecimiento del 11% en la colocación de crédito, pues el valor colocado en el año 2008 fue de US\$ 1,184 millones, mientras que en el 2009 fue de US\$1,050 millones; a diciembre del 2010 fue de US\$ 998,184. Sin embargo, para diciembre del 2011, se registra US\$ 1,220 millones, lo cual indica un crecimiento del 22.24% con respecto al 2010. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011)

Tabla 3

*Destino Crediticio a diciembre del 2013*

Tipo de Crédito	Monto	Participación
	Millones de USD	%
Microcrédito	2,280	10.0%
Vivienda	548	2.4%
Consumo	5,780	25.4%
Productivo	14,165	62.2%
Total del Crédito destinado	22,773.1	100.0

*Nota.* Tomado de “Rendición de Cuentas 2013”. 2013. Quito. Recuperado de [http://www.bce.fin.ec/documents/pdf/banca\\_cerrada/Rendicion\\_Cuentas\\_280314.pdf](http://www.bce.fin.ec/documents/pdf/banca_cerrada/Rendicion_Cuentas_280314.pdf)

Del total de cartera de microcrédito concedido en sept./12, se destacaron en su cuota de participación los siguientes bancos: Banco del Pichincha (42,75%), Solidario (19,32%), Procredit (14,20%) los tres de mayor presencia; por debajo en la estructura de participación pero importantes al interior de la línea de negocio: Unibanco (4,79%), Guayaquil (4,32%), D'MIRO (3,49%), Finca (3,03%), Loja (2,50%) y Coop Nacional (2,21%).

De las 4 entidades bancarias más grandes que conformaron el SFN la participación en el microcrédito fue la siguiente: Guayaquil 4,32%, Pacífico 0,05%, Produbanco 0,25% y Pichincha 42,75%, ésta última sigue destacándose de entre las demás entidades bancarias grandes que otorgaron, servicios al micro crédito; dado su avance y tecnología crediticia afín a esta línea de negocio.

Por otra parte se destacaron tres bancos con el mayor crecimiento relativo en este segmento de negocio y fueron: Guayaquil (368,51%) cuyo aumento fue desde US \$12 millones hasta US \$56,6 millones, Pacífico (106,26%) desde US \$323 a US \$667 mil y Litoral (79,34%) desde US \$1,5 millones a US \$2,8 millones.

Con crecimientos importantes, Comercial de Manabí 44,94% y D-MIRO 44,57%. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012).

La cartera de micro crédito de las cooperativas para Sept./12 sumó US \$1.161 millones, mostrándose un mejoramiento en el grado de profundización financiera (1,59%), respecto de Sept./11 (1,38%), reflejándose avances no solo de la cartera como tal respecto de la variación del PIB, sino una mayor bancarización y cobertura de servicios cooperativos en el ámbito de las microfinanzas.

En el período de análisis, el micro-crédito del sistema cooperativo creció en 25,05%, lo cual obedeció a que 37 de las 39 cooperativas, registraron aumento en su cartera de microfinanzas, subrayándose el comportamiento de Cacpe Loja cuyo aumento fue de 46 veces, desde US \$16 mil hasta US \$723 mil mientras que la Cooperativa 11 de Junio creció en 62%; registrándose entre todas éstas un aumento de US \$232,5 millones respecto del año anterior a igual fecha. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012)

El grado de penetración de la cartera para la microempresa instrumentada por las mutualistas (0,0117%) y sociedades financieras (0,0439%) sigue siendo marginal, entre Sept./11 y Sept./12, no obstante, el comportamiento de las mutualistas destacó un aumento del microcrédito en 122,59% es decir: US \$4,7 millones más, respecto del año anterior, lo cual obedeció al comportamiento de la mutualista Pichincha cuyo incremento fue de 180% esto es desde US \$1,5 hasta US \$4,4 millones, y de la Mutualista Azuay de 64% desde US \$1,2 millones hasta US \$1,9 millones en el lapso estudiado.

Las sociedades financieras por otro lado han mermado el crédito en esta línea de negocio en un 13,55% esto es: US \$5,04 millones menos, lo que dio lugar a un decremento del nivel de profundización desde el 0,055% al 0,043% en sept./12. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012)

Las mutualistas por su parte, han ido mejorando los resultados en términos de profundización micro-financiera, particularmente a partir de 2008, desde donde se aprecia una propensión al alza; notándose que para Junio de 2012, un mayor y más visible aumento, la variación en la profundización fue desde 0,0011% hasta 0,0101% en el último período analizado. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012)

El grado de aporte a la profundización del SFN respecto de la banca pública fue de 0,41% ligeramente inferior al 0.43% reportado el año pasado, esto como consecuencia del ajuste en el PIB, a pesar del aumento en su saldo de cartera de micro crédito, que pasó desde US \$286 millones en Sept./11 hasta US \$298 millones en Sept./12, esto es el 4.05% de variación, derivado más bien del comportamiento de la Corporación Financiera Nacional (CFN) cuya merma en el período fue de 18%. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012)

En diciembre del 2008 entró en vigencia la Ley de Seguridad Financiera que buscaba transparentar el valor de las tasas de interés. Sin embargo si éstas no están vinculadas con la realidad, pueden provocar que se deje de conferir créditos a los segmentos que requieren menores montos y a no atender a quienes geográficamente estén más distantes, pues los costos de gestión son similares o superiores a la tasa máxima fijada por el Banco Central, así como también pueden limitar el microcrédito con el criterio de precautelar el nivel de exposición al riesgo.

El nivel de bancarización en el Ecuador medida por la relación Cartera/PIB pasó de 18.6% en el año 2005 a 24.6% durante el año 2013, situación que da cuenta que la Banca ecuatoriana realizó un esfuerzo hacia la masificación en el uso de productos y servicios financieros, con el propósito de incluir a un mayor número de ecuatorianos al sistema. Si bien el avance ha sido importante, los niveles de profundización financiera y bancarización aún se mantienen debajo del promedio de América Latina, por lo que es fundamental la adopción de

políticas que estimulen el crecimiento del sector y, el continuado esfuerzo de las IFIS.

(Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)

Tabla 4

*Bancarización por Subsistema*

Sistema Financiero Nacional						
	dic-08 (%)	dic-09 (%)	dic-10 (%)	sep-10 (%)	sep-11 (%)	Variación
Banca Pública	3.78	6.64	7.10	5.82	7.29	1.47
Bancos Privados	32.58	35.94	39.63	37.82	42.47	4.65
Cooperativas	18.59	20.45	22.84	22.51	21.97	(0.55)
Mutualistas	2.07	2.17	2.31	2.25	2.37	0,12
Sociedades Financieras	0.09	0.13	0.13	0.15	0.20	0.04
Total General	57.11	65.34	73.04	68.55	74.30	5.74

*Nota.* Tomado de “Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador”, por R. Muñoz, E. Ocaña, X. Villavicencio, *Desarrollo Financiero*, Quito, 2011. Recuperado de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT30\\_2012.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT30_2012.pdf)

El principal elemento para este comportamiento, lo constituyó el desempeño del subsistema de bancos que aportó en la última fecha con el 57.17% del índice de bancarización del sistema financiero nacional, además de ser el subsistema con el mayor crecimiento (4.65 puntos porcentuales) con lo que su índice de bancarización llegó a 42.5%. Le sigue el subsistema de Cooperativas con un índice del 21.97% y un aporte del 29.56% al índice del sistema, con un decremento de 0.55 puntos, en tanto que la Banca Pública aportó con el 9.81%. La participación de Mutualistas y Sociedades Financieras fue marginal.

(Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011)

En lo que a profundización financiera de los depósitos se refiere, a Septiembre de 2011 el total de depósitos en el país ascendió a 23,919.77 millones de dólares, esto es 21.49%

más que los 19,689.08 millones de Septiembre de 2010. Estos recursos fueron captados de aproximadamente 10.7 millones de depositantes en todo el país. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011)

En efecto, la Banca Privada que llegó a un nivel de profundización de 27.62% aportó mayoritariamente con el 76.14% al índice total, pero inferior en 1.64 puntos porcentuales a la contribución que hizo en Septiembre de 2010 que fue de 77.79%. La pérdida de aporte referida fue cubierta en parte por la Banca Pública cuyo índice llegó al 3.54% y por el subsistema de Cooperativas que logró una profundización del 3.42%. Los subsistemas de Mutualistas y Sociedades Financieras registraron niveles de profundización de alrededor del 1%. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011)

En lo que se refiere a la bancarización por subsistema, Ahorros tiene una tendencia creciente si comparamos desde diciembre del año 2008 que registra 46.48% a septiembre del 2011 que registra 61.94%. Además, Ahorros es el subsistema que mayor participación tiene, seguido muy por debajo por Cuentas Corrientes que tiene una participación del 5.71%.

(Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011)

Tabla 5

*Sistema Financiero Nacional, Bancarización por Subsistema*

	dic-08 (%)	dic-09 (%)	dic-10 (%)	sep-10 (%)	sep-11 (%)	Absoluta
Ahorros	46.48	52.13	59.98	56.86	61.94	5.07
Corriente	5.10	7.39	5.70	5.65	5.71	0.06
Plazo	1.32	1.53	1.79	1.72	2.20	0.48
Otros	4.20	4.28	4.57	4.90	4.46	(0.44)
Total General	57.11	65.24	72.04	4.46	74.31	5.17

*Nota.* Tomado de “Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador”, por R. Muñoz, E. Ocaña, X. Villavicencio, *Desarrollo Financiero*, Quito, 2011. Recuperado de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnico/2011/AT47\\_2011](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnico/2011/AT47_2011).

En el Ecuador, las microfinanzas están definidas y reguladas desde el año 2002 (Resolución 457 del 10 de Junio de 2002) por una resolución que define el concepto de cartera microcrediticia para la microempresa, definiendo por lo tanto a los clientes de este segmento en función de las condiciones que cumpla el crédito que se les haya concedido.

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero define los microcréditos como:

Todo crédito concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificadas por la institución financiera prestamista.

Es así que el mercado principal de las IMF está constituido por los microempresarios, en las actividades de producción, consumo y servicios.

Por otro lado, el crecimiento sostenido del sector de microfinanzas, tanto en valor de su cartera crediticia como en el número de entidades, ha ido acompañado de índices de rentabilidad muy elevados. La importancia del sistema cooperativo en la distribución de servicios microfinancieros ha ocasionado que la tradicional concentración de la banca comercial en Quito y Guayaquil tenga, en lo que a servicios microfinancieros se refiere, una distribución más equilibrada en todo el territorio nacional. Tras el incremento de los niveles de profundización a nivel del SFN, se observa una influencia indirecta del organismo regulador que ha impulsado que un mayor número de entidades se involucren en la dotación de recursos para el microcrédito. (Prior y Santomá, 2007)

Por otro lado, en el año 2009 la composición de la cartera agregada fue diversificada en cuanto a la oferta de productos disponibles a los clientes, rasgo propio de mercados microfinancieros desarrollados. Los créditos a la microempresa tuvieron la participación

mayoritaria (79.8% de los préstamos totales y 63.5% de la cartera total), seguidos de los créditos de financiamiento de vivienda, que representaron el 10.2% del total de préstamos y 16.0% respecto de la cartera total. (Rondón, 2010, p. 2).

Desde lo social, el microcrédito ha sido concebido como uno de los elementos que ayudaría a la erradicación de la pobreza extrema al posibilitar el acceso al crédito por parte de los sectores de menores recursos de la población. A través de las microfinanzas la gente pobre protege, diversifica, y aumenta sus fuentes de ingreso. La posibilidad de recibir un préstamo puede ser la base para poder romper el ciclo de la pobreza. Se fomentan, además, asociaciones para el desarrollo que incluyen sectores poblacionales anteriormente excluidos o no atendidos por el sistema financiero formal y que podrían tener accesos regular y seguro al crédito. También, las condiciones para la reproducción de la economía familiar y actividades económicas de pequeña escala se ven reforzadas y se estimula la movilización de recursos locales, especialmente con la asistencia a la mujer campesina, a la que el acceso al crédito ha permitido participar en la economía nacional.

La pobreza se concentra más en las áreas rurales y cuando los servicios financieros actúan con sus funciones intrínsecas pueden ayudar a salir de la trampa de la pobreza. Pero cuando las oportunidades productivas no existen y la capacidad de pago es insuficiente, el crédito empobrece a los deudores. Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias, el crédito puede aumentar o disminuir la pobreza.

Desde el punto de vista de las IFM, se dan las condiciones para la permanencia y sostenibilidad institucional y económica de los servicios de ahorro y crédito. El desempeño social de las IFM se mide desde la perspectiva de los cambios o beneficios que se esperan generar en los clientes por sus servicios. En este sentido, los microcréditos han permitido el crecimiento económico de la población de escasos recursos tanto en forma personal como microempresarial.

Sin embargo, se debe anotar que no existen en la actualidad estudios socio-económicos y por lo tanto tampoco información pormenorizada, que mida el rendimiento financiero de las Instituciones de Microfinanzas y su impacto social global. Lo que sí se ha observado es que el microcrédito contribuye de alguna manera a elevar la calidad de vida de los pobres.

## **1.2. Conclusiones**

- En la última década en número de entidades que proporcionan servicios microfinancieros han tenido importante crecimiento al pasar de 14 entidades en año 2002 a 73 entidades en el 2012.
- La cartera bruta de las microfinanzas a diciembre del 2006 registra US\$ 871MM y a septiembre del 2012 registra US\$ 2,430MM, lo que nos indica que en los últimos cinco años se ha triplicado la mencionada cartera.
- A partir del año 2008, se puede ver que se incrementa la participación de la Banca Pública en el otorgamiento de créditos en el sector microfinanciero, convirtiéndose en un importante actor en este segmento. El ritmo de crecimiento del crédito de las microfinanzas en el año 2010 se sustentó en primer lugar por la banca pública, mientras que en el año 2012 por la banca privada. La cartera vencida de la banca de pública registrada a septiembre del 2011 es del 4,46% que es superior al promedio del sistema, y a septiembre del 2012 registra 6,95% que es ligeramente superior al promedio del sistema.
- Ha existido un importante crecimiento del crédito microfinanciero, sin embargo, mantiene la participación más pequeña (12,6%) dentro del total de crédito de la banca privada que abarca la mayor participación del mercado en el sector del crédito microfinanciero (48.31%).

- Existe una marcada diferencia entre la tasa para el segmento microcrédito que ofrece la banca pública (11% al 15%), mientras que la tasa de los bancos privados en promedio es del 23%.
- Las tres entidades bancarias con mayor cuota de crédito de microfinanzas instrumentadas comparativamente frente al total del SFN fueron: Pichincha 21.30%, Solidario 9.55% y Procredit 7.29%.
- La cartera de microcrédito de las cooperativas para Septiembre de 2012 sumó US\$ 1.160 millones, mostrándose un mejoramiento en el grado de profundización financiera (1.42%), respecto de Septiembre de 2010 (1.26%).
- Las cinco cooperativas con mayor presencia en el microcrédito al culminar septiembre de 2011 fueron: Mushuc Runa (9.43%), Juventud Ecuatoriana Progresista (8.26%), Oscus (7.31%), Progreso (6.19%) y Cacpeco (5.64%), esto sumó 36.83% del total.
- Se debe anotar que la banca pública disminuyó su cartera de microfinanzas en el último período de análisis en US\$ 61.76 millones; derivado de la baja en la tasa de crecimiento experimentada por la Corporación Financiera Nacional (CFN) (4.9%) y del Banco Nacional de Fomento (BNF) (19.4%).
- Entre Septiembre de 2010 y Septiembre de 2011, la bancarización de depósitos del Sistema Financiero Nacional se incrementó en 9.13 puntos porcentuales pasando de 66.98% a 76.11%.
- El número de clientes de depósito (cuentas corrientes, ahorro, depósitos a plazo y otros) creció en 9.29%. Ahorros es el subsistema que mayor participación tiene seguido muy por debajo por cuentas corrientes que tiene una participación del 5.71%.
- El subsistema de Bancos es el de mayor crecimiento con un índice de bancarización que llegó al 42.5%, le sigue el subsistema de Cooperativas con un índice un aporte del

29.56% al índice del sistema, pero un decremento de 0.55 puntos, en tanto que la Banca Pública aportó con el 9.81%. Existe aproximadamente un 18% de la población aún por bancarizar en el Sistema Financiero Ecuatoriano.

- En lo que a profundización financiera de los depósitos se refiere, a Septiembre de 2011 el total de depósitos en el país ascendió a 23,919.77 millones de dólares. Estos recursos fueron captados de aproximadamente 10.7 millones de depositantes en todo el país. Ahorros es el subsistema que mayor participación tiene (61.94%), seguido muy por debajo por cuentas corrientes que tiene una participación del 5.71%.
- La importancia del sistema cooperativo en la distribución de servicios microfinancieros, ha permitido que la tradicional concentración de la banca comercial en Quito y Guayaquil permita, en lo que a servicios microfinancieros se refiere, tenga una distribución más equilibrada en todo el territorio nacional
- El desempeño social de las IFM se mide desde la perspectiva de los cambios o beneficios que se esperan generar en los clientes por sus servicios. En este sentido, los microcréditos han permitido el crecimiento de la población de escasos recursos tanto en forma personal como microempresarial.
- No existen en la actualidad estudios socio-económicos y por lo tanto tampoco información pormenorizada, que mida el rendimiento financiero de las Instituciones de Microfinanzas y su impacto social global. Lo que sí se ha observado es que el microcrédito contribuye de alguna manera a elevar la calidad de vida de los pobres.

## **2. Visión, Misión, Valores y Código de Ética**

### **2.1 Antecedentes.**

Las Microfinanzas en los últimos 20 años se han convertido en un tema relevante en el mundo entero sobre todo en los círculos del desarrollo, y más recientemente en el ámbito financiero. Para algunos, las microfinanzas son una alternativa milagrosa para la pobreza; para otros, una manera pragmática y sustentable de proveer de servicios financieros a aquellos individuos y empresas medianas y pequeñas, quienes hasta la fecha han sido bastante excluidos del sistema financiero tradicional.

Según la Cumbre de Microcrédito, Washington D.C., 1997 se entiende por microcrédito a “Los programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingreso con el objetivo de mejorar su nivel de vida y sus familias”. (Marbán, 2006, p.1)

Los principales objetivos del microcrédito son: disminuir la pobreza, generar empleo, contribuir a los ingresos nacionales, lograr el crecimiento económico, estimular el sector privado y promover el espíritu empresarial. Fomentado el crecimiento de actividades productivas, y comerciales, rurales y urbanas; dando la posibilidad a los pobres de ser sujetos de crédito y mejorar su calidad de vida.

Las instituciones que brindan microcréditos dan la oportunidad a los microempresarios de acceder a préstamos confiables en el momento que lo necesitan, constituyéndose en un mecanismo de desarrollo económico y social de diversos países subdesarrollados.

En el Ecuador, se ha desarrollado una oferta de servicios financieros para las micro y pequeñas empresas con enfoque comercial y motivación social, que equilibra la filosofía de servicio a los sectores menos favorecidos y la rentabilidad económica necesaria para el crecimiento sostenido de las instituciones.

## **2.2 Visión.**

Ser en el 2020, uno de los líderes a nivel regional en el mercado microfinanciero, siendo el microcrédito, uno de los más fuertes instrumentos de generación de empleo y desarrollo en el Ecuador, logrando que todos los sectores de la población, cuenten con una fuente de financiamiento adecuada, sólida y confiable que permita su crecimiento económico.

## **2.3 Misión.**

Otorgar fuentes de financiamiento, opciones de ahorro a personas naturales y microempresas, aportando bienestar a los colaboradores, y valor a los accionistas, a través de la satisfacción de sus necesidades, con productos y servicios financieros de calidad e innovadores, bajo esquemas sencillos, flexibles y accesibles.

## **2.4 Valores.**

1. **Ética.** Actuar siempre con honradez, integridad y transparencia.
2. **Confianza.** Establecer una relación de confianza con los clientes, que permita trabajar de manera eficaz para lograr obtener rápidamente las metas planteadas.
3. **Solidaridad.** Respetar y valorar a los demás con sus necesidades, intereses y responsabilidades para alcanzar juntos crecimiento y desarrollo.
4. **Responsabilidad Social.** Trabajar por el país para generar crecimiento de manera sustentable, promoviendo la conservación de los recursos ambientales, respetando la diversidad y contribuyendo a la reducción de las desigualdades sociales.
5. **Prudencia.** Actuar con sensatez para proteger los intereses de los clientes y de la Institución.
6. **Calidad.** Dirigir las acciones con la convicción de satisfacer las necesidades de los clientes a través de un servicio oportuno, eficiente y personalizado.

## 2.5 Código de Ética

Para el éxito de este segmento financiero se requiere de un marco de sólidos principios éticos de comportamiento por parte de todos sus integrantes en los diversos ámbitos de la gestión institucional. Estos principios son fundamentales no sólo para asegurar una gestión financiera transparente, una sana competencia entre la oferta, un trato justo a los clientes, sino también para garantizar en forma responsable la sostenibilidad del mercado evitando el sobreendeudamiento de los clientes.

Las operaciones deben ser conducidas con criterio comercial, pero preservando el espíritu de responsabilidad social. Para lo cual se deberá existir:

1. **Transparencia externa.** Se refiere a la información que la institución trata de mantener con sus clientes y el público en general, de una manera transparente y veraz sobre la situación y el desarrollo de las entidades financieras así como también de los costos reales de sus servicios.
2. **Transparencia Interna.** Todas las decisiones y actuaciones a nivel interno deben basarse en criterios técnico -profesionales, y por lo tanto, el fundamento de estas decisiones es la información interna. Tanto los directivos como el personal están obligados, ya sea a través de reuniones, conversaciones u otros medios a dar datos técnicos, estadísticos; de comunicar problemas e irregularidades dentro de la empresa.
3. **Cultura de comunicación abierta.** Lo que se trata es de crear una comunicación abierta y fluida, que contribuya a un ambiente participativo y a una interacción constructiva.
4. **Responsabilidad social y tolerancia.** En concreto, esto significa que se ofrece los créditos con el enfoque para micro y pequeños empresarios, sin excluir a personas por su origen étnico, color, idioma, género, o de diferentes creencias religiosas o

políticas por lo que no se les da ningún trato especial o fuera de las reglas de la empresa.

5. La responsabilidad Social también se ve reflejada en el interés de contribuir de alguna forma a la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente. En esta área, tener ciertas restricciones de financiamiento para aquellas actividades económicas que atenten contra estos.
6. Orientación al servicio. Todas las entidades financieras que ofrecen este tipo de servicio deben estar orientadas hacia una cultura de servicio al cliente por lo que deben procurar enseñar a su personal que la buena atención al cliente es su responsabilidad. Deben ser cálidos y humanos, facilitándoles toda la información necesaria de manera clara y confiable para que puedan realizar sus gestiones financieras sin ningún inconveniente.
7. Estándares profesionales. Cumplir estrictamente con las normas y reglas establecidas por la Superintendencia de Bancos y las leyes del Ecuador.

## **2.6 Conclusiones.**

El micro financiamiento se ha convertido en una industria creciente que provee de servicios financieros a la población más pobre del mundo. Además, han dejado de ser proyectos subsidiados para estimular el desarrollo de las instituciones financieras especializadas en el mercado de bajos ingresos; por lo tanto, se hace indispensable contar con una visión, misión, valores y código de ética basados sobre todo en la responsabilidad social que conlleva este tipo de servicio financiero.

Todos estos elementos deben ser la base del accionar de todas aquellas instituciones que se dedican a este segmento del mercado, manteniendo así la continuidad y competitividad del sector, logrando la eficiencia colectiva con el objetivo de lograr alcanzar metas comunes de las instituciones participantes.

### **3. Evaluación Externa**

#### **3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones**

Siendo el análisis de coyuntura global importante para la elaboración de estrategia se deben analizar los factores que influyen en el sector de las microfinanzas a través de las siguientes herramientas: intereses nacionales, potencia nacional y principios cardinales.

Se considera a las microfinanzas como el suministro de servicios financieros en pequeña escala a empresas y familias que tradicionalmente se han mantenido al margen del sistema financiero. Los préstamos son utilizados para invertir en microempresas, así como para invertir en salud y educación, mejorar la vivienda o hacer frente a emergencias familiares. (Gulli, 1999)

Desde otro punto de vista, las microfinanzas son vistas como una alternativa para la eliminación de la pobreza o por el lado pragmático y sustentable de proveer servicios financieros a aquellos individuos y empresas medianas o pequeñas que habían sido excluidos del sistema financiero. (OIT, 2001)

Los microcréditos están encauzados a ofrecer créditos muy bajos y sin garantía a personas pobres, principalmente mujeres. Las condiciones son mínimas, incluyendo el pago en el corto plazo y que se empleen en actividades para los cuales los sujetos ya tienen destrezas adquiridas. Los objetivos de los microcréditos son: reducir la pobreza, generar empleo, contribuir a los ingresos nacionales, lograr el crecimiento económico, promover el espíritu empresarial y estimular el sector privado. (OIT, 2001)

Históricamente, la experiencia de Bangladesh en microfinanciamiento dirigido a grupos pobres de su población ha servido de inspiración para el diseño y ejecución de programas similares en diversas partes del mundo. (UNED, 2011)

El Banco de Grameen fue el pionero ofreciendo créditos a los pobres del campo. Sus clientes son personas que no pueden ofrecer una garantía o colateral para los préstamos. Sin

embargo, sus tasas de repago son muy elevadas. Asimismo, se ha demostrado que en un país con altos índices de marginación es posible que los pobres utilicen productivamente el crédito. Cuando Muhammad Yunus, un profesor de economía de la Universidad de Chittagong, se dio cuenta que los pobres de su país requerían de créditos baratos y que la banca comercial exigía por los recursos, analizó la mejor manera de ofrecerles la oportunidad de financiamiento. Ésta consistió en conseguirlo por medio de personas con mayores ingresos que posteriormente prestaran los recursos a los pobres. Experimentó con él mismo y se sorprendió de la tasa de repago, por lo que finalmente su idea evolucionó y fundó un banco del cual, originalmente, el gobierno de Bangladesh poseía un 60 por ciento y los deudores el resto. (UNED, 2011, p.1)

Aún en sociedades industrializadas se están replicando casos como el de Grameen. Los créditos a los pobres son un mercado insatisfecho por la banca tradicional en todo el mundo por lo que las nuevas instituciones pueden proveer este servicio recuperando costos e inclusive obteniendo ganancias. Las personas piden prestado e invierten en cualquier cosa formando un micronegocio porque existen muchos faltantes o huecos en los mercados existentes que pueden ser llenados por gente pobre con iniciativa. En este sentido, esquemas similares se han reproducido con éxito en países tan diversos como Kenya, Etiopía, Sri Lanka, Las Filipinas, Estados Unidos y Malasia, entre otras naciones. (Acción Internacional, 2005)

El microfinanciamiento se ha convertido en una industria creciente que provee servicios financieros a la población más pobre del mundo. Hasta hace poco, este tipo de financiamiento se enfocaba al otorgamiento de pequeños préstamos (entre 50 y 500 dólares) para microempresarios. Hoy en día, se reconoce que los pobres necesitan una mayor variedad de servicios financieros como fondos o cuentas de ahorros y seguros.

En el campo de las microfinanzas iniciaron actividades organizaciones no gubernamentales y bancos como el Banco Rakyat (Indonesia), la Fundación Karma-Sahak (Bangladesh), la Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer, la Unidad Desa (Indonesia), el Programa de Empresas Rurales (Kenya), la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM) y el Banco Solidario (BancoSol, Bolivia), entre otros (Acción Internacional, 2005). Todos ellos descubrieron que con los nuevos métodos de préstamo, los pobres podían pagar a tiempo. Dichos métodos consisten en otorgar pequeños créditos sin colateral cobrando tasas de interés del mercado y pagados a plazos muy frecuentes. Se ha demostrado que la mayoría de los pobres, a quienes se excluye del sector financiero tradicional y formal, pueden ser un nicho de mercado para servicios bancarios innovadores que son comercialmente sostenibles. Como consecuencia, las microfinanzas actuales han vivido un cambio significativo y han dejado de ser proyectos subsidiados para estimular el desarrollo de instituciones financieras especializadas en el mercado de bajos ingresos.

Por otra parte, los bancos comerciales de los países en desarrollo han empezado a considerar el microfinanciamiento no sólo como valioso instrumento de relaciones públicas sino también como operación productiva, y están estudiando este mercado. Al mismo tiempo, algunas ONG se han transformado en bancos regulados. El panorama del microfinanciamiento se caracteriza hoy por la presencia de bancos regulados de microcrédito de esas dos distintas procedencias, con sus respectivas ventajas e inconvenientes.

### **3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).**

En una dimensión social, los intereses nacionales del Ecuador se centran en el problema de la pobreza y los desniveles en el desarrollo comunitario, con su impacto sobre la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades básicas de salud, educación, empleo, bienestar social y distribución de la riqueza. En el ámbito del desarrollo, los intereses

nacionales enfrentan las exigencias de integración de la economía nacional a los grandes ciclos de la economía mundial, en función del crecimiento de una economía productiva, el tratamiento estratégico del problema de la deuda externa y la proyección de la producción e infraestructura petrolera, como principal recurso nacional, así como el desarrollo sostenible, que incluye la preservación y defensa del medio ambiente y la biodiversidad.

A lo largo de su historia, el Ecuador ha buscado asociarse en distintos ámbitos con estados de intereses similares a fin de incrementar su capacidad de negociación internacional, lo que implica las negociaciones con las principales economías del mundo.

El país considera sus principales socios a:

- Los países latinoamericanos, y de entre ellos, los países vecinos por determinación geográfica e histórica,
- Estados Unidos de América,
- la Unión Europea, en especial España.
- los países asiáticos de la Cuenca del Pacífico, China y Japón.

Así también considera importante el ser miembro activo de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y la Alianza Bolivariana para los pueblos de América (ALBA) y la negociación en bloque.

En cuanto a los flujos financieros internacionales y la banca extranjera en el Ecuador se hallan subordinados a la estrategia de desarrollo y a la política comercial y éstos son instrumentos para acelerar el desarrollo productivo. También se promueve el ingreso de capitales cuando se los destina a la inversión y al financiamiento de iniciativas productivas de largo plazo. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2007). Dentro de este campo, el segmento del microcrédito financiero, es visto como una herramienta prometedora y costo-efectiva para luchar contra la pobreza.

Connotación: Los intereses nacionales y los objetivos sociales y financieros confluyen en el desarrollo del país y por lo tanto, constituyen una oportunidad para el sector microfinanciero privado.

Tabla 6

*Matriz de Intereses nacionales*

	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (molesto)
La preservación de la soberanía nacional		Colombia Perú **	Trasnacionales Petroleras y mineras	
El afianzamiento de la gobernabilidad		Venezuela Bolivia Cuba *		
Democrática y la defensa y protección de los derechos humanos		ALBA UNASUR *	ONU*	
La inserción estratégica del Ecuador en los espacios andino, amazónico, sudamericano y latinoamericano		ALBA UNASUR *		
La Alianza estratégica con Brasil y la integración Sudamericana		Brasil*		
La Asociación Estratégica mutuamente beneficiosa con Estados Unidos y con la Unión Europea		Estados Unidos y Unión Europea* Colombia Perú Chile*		
La consolidación de la presencia estratégica del Ecuador en la cuenca del Pacífico				
La inserción competitiva del Ecuador en el contexto de la actual crisis económica mundial		Estados Unidos* y UE		
La captación de cooperación orientada a la lucha contra la pobreza, exclusión y desigualdad social		ONU ALBA*		
La promoción cultural			Europa Latinoamérica*	

\* Intereses comunes \*\* Intereses opuestos

### 3.1.2 Potencial nacional.

En cuanto al potencial nacional se aborda los dominios en los que se muestran las fortalezas y debilidades del Ecuador: demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/psicológico/sociológico, organizacional/administrativo, y militar. (D'Alessio, 2008).

Dominio demográfico. Ecuador está conformado por 14'306,876 habitantes, siendo la provincia de Guayas posee el mayor número de personas (3'57,003), le sigue Pichincha (2'570,201) y en tercer lugar se encuentra Manabí (1'345,779). Los datos generados por el INEC informan que para noviembre de 2010, en lo referente al sexo de la población, se puede establecer que alrededor del 49.4% se encuentra compuesta por hombres, y un 50.6% por mujeres. Aproximadamente el 75% de la población reside en los centros urbanos, mientras el resto se desenvuelve en el medio rural. (INEC, 2012)

En cuanto a la densidad demográfica, es de 55.8 habitantes por kilómetro cuadrado ( $\text{km}^2$ ). Las provincias con mayor densidad poblacional son Pichincha con 269.5 habitantes por  $\text{Km}^2$  y Guayas con 227.5 por  $\text{Km}^2$ ; mientras que las de menor densidad son Pastaza y Galápagos con 2 habitantes por  $\text{Km}^2$  cada una. (INEC, 2012)

La Tasa bruta de natalidad al año 2011 es de 19.96 por ciento y la esperanza de vida es de: 75.73 años. El 91 por ciento de los habitantes sabe leer y escribir. La Población económicamente activa es de 4'407,000 personas (INEC, 2012).

Connotación: El fuerte crecimiento demográfico genera mayores demandas de la atención con servicios financieros a las nuevas necesidades económicas de los grupos poblacionales. En este sentido, el sector financiero tiene la oportunidad de contribuir al desarrollo socioeconómico a través del microcrédito.

**Dominio geográfico.** Ecuador está situado sobre la línea ecuatorial en la parte noroeste de América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. La extensión territorial del país es de 256,370 kilómetros cuadrados.

La República del Ecuador está dividida en 4 regiones naturales: la región insular, donde se encuentran las islas Galápagos, situadas a 1,000 km al oeste de la costa ecuatoriana; la región sierra o andina, comprende toda la franja central del país; la costa ocupa todo el litoral bañado por el océano Pacífico; y el oriente, que abarca la Amazonía ecuatoriana. Es el país con la más alta concentración de ríos por kilómetro cuadrado en el mundo.

El clima del país debido a la presencia de la cordillera de los Andes, por la influencia del mar y por la ubicación tropical, presenta una gran variedad de climas y cambios considerables a cortas distancias. En la Región Sierra la temperatura está vinculada estrechamente con la altura. Entre los 1500 y 3000 metros los valores medios varían entre los 10°C y 16°C. En la región Oriental, zona Litoral e Islas Galápagos, la media anual se establece entre los 24 °C y 26°C, con extremos que raramente sobrepasan los 36°C o bajan a menos de los 14°C. (INAMHI, 2012)

Ecuador está ubicado geográficamente en la línea ecuatorial que le da su nombre lo cual le permite tener un clima estable casi todos los meses del año con las consecuencias positivas para el sector agrícola; posee petróleo en cantidades que si bien no lo ubican como un país con grandes reservas, las tiene suficientes para su desarrollo. Tiene importantes reservas ecológicas y turísticas.

**Connotación:** La geografía del Ecuador tan diversa, ofrece también oportunidades para profundizar el alcance del microcrédito, sobre todo en las zonas rurales.

**Dominio económico.** La economía de Ecuador depende de dos recursos básicos, la agricultura y el petróleo. Es un país pobre con una renta per cápita de unos 4500 dólares estadounidenses. La agricultura contribuye con un 6% al PIB, y da trabajo al 38% de la

población activa. No obstante, es esencial para capas mayores de la población. La industria aporta el 35% del PIB y acoge el 13% de los trabajadores, y los servicios suman el 59% del PIB y el 49% de la población activa. (Ruíz, 2009)

La agricultura tiene un carácter dual, uno tradicional de subsistencia, para autoconsumo y para satisfacer las necesidades alimentarias del país, y otro de plantación para la exportación. Los principales productos que se cultivan son arroz, trigo, cebada, maíz, arvejas, frijoles, habas, lentejas, papas, yuca, cebolla, col, tomate, aguacate, naranja, mandarina, naranjilla, piña, limón, maní, soja, palma africana, algodón, abacá, café, cacao, banano, plátano, caña de azúcar y tabaco.(Ruíz, 2009)

En el sector agrícola, Ecuador es un importante exportador de bananas, de flores, y el octavo productor mundial de cacao. Es significativa también su producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz y café. Su riqueza maderera comprende grandes extensiones de eucalipto en todo el país, así como manglar. Pinos y cedros son cultivados en la región de la Sierra; nogales y romerillo; y madera balsa, en la cuenca hidrográfica del Guayas. (Ruíz, 2009).

Uno de los recursos más importantes de Ecuador es la ganadería, que se desarrolla, sobre todo, en los pisos medios de la Sierra. Se trata de una ganadería semiextensiva que da servicio a las ciudades. Es uno de los sectores más dinámicos dentro de la producción agropecuaria. La mayor proporción corresponde a la ganadería bovina, tanto de carne como de leche. El ovino subsiste en situación muy precaria.

Los recursos pesqueros marítimos ecuatorianos son enormes, pero su flota pesquera es muy débil. Los principales productos son el atún, dorado, lenguado, corvina y pez espada. La acuicultura es un sector emergente.

Ecuador posee un indudable potencial minero. Cuenta con importantes recursos de oro, plata, cobre, antimonio, plomo, zinc, platino y otros elementos menores asociados. Se

localizan, sobre todo, en la Sierra. El potencial aurífero se encuentra en las provincias de Cañar, Azuay y El Oro. El principal yacimiento es Portovelo. Pero el principal recurso es el petróleo que se explota en el Oriente.

La industria ecuatoriana es muy débil siendo un sector bastante protegido. Dos son los subsectores fundamentales la industria agroalimentaria y la petroquímica. Los principales productos son: textiles, alimentos, bebidas, tabaco, fertilizantes, refinado de petróleo y producción de cemento. La actividad industrial se concentra en las dos provincias más pobladas: Guayas y Pichincha; y sobre todo Guayaquil y Quito. (MIC, 2008)

El comercio es un sector fundamental, tanto por lo que a comercio interno se refiere como al comercio exterior, ya que Ecuador es un país eminentemente exportador. Asociada a esta actividad están las remesas de divisas de los emigrantes y el turismo, que desarrollan el sector bancario.

El turismo es un sector en auge, gracias a los innegables recursos naturales del país. Las islas Galápagos son el punto más demandado, pero por su alta protección, no el más visitado. Se estima que el turismo es el cuarto sector económico de Ecuador.

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina, después de las de Brasil, México, Argentina, Venezuela, Chile, Colombia y Perú.

A principios del siglo XXI, en Ecuador se observan diferencias importantes del ingreso donde el 20% de la población más rica posee el 54.3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre apenas tiene acceso al 4.2% de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0.1% de la tierra.

Ecuador ha negociado tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones, y ser miembro asociado de Mercosur. También es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación

Andina de Fomento (CAF), y otros organismos multilaterales. En noviembre de 2007, Ecuador se convirtió nuevamente en miembro pleno de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), de la cual se había ausentado por 14 años. Ese mismo año se creó la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), con sede en Quito. También, ha formado junto con otras seis naciones sudamericanas el Banco del Sur. (MIC, 2008).

Desde finales de los años 60, la explotación del petróleo elevó la producción por encima de los 85 millones de barriles al año y sus reservas se calculan en unos 280 millones de barriles. El petróleo representa el 40% de las exportaciones y contribuye a mantener una balanza comercial positiva. (MIC, 2008).

Connotación: La Economía Ecuatoriana es una oportunidad para la Banca Privada de cumplir con sus objetivos sociales y contribuir al desarrollo del país, a través del microcrédito, aportando con sus destrezas para la erradicación de la pobreza.

Dominio tecnológico científico. En un país como el Ecuador, donde los recursos económicos son insuficientes para cubrir todas las necesidades, la investigación científica y la creación de nuevas tecnologías deben responder a las necesidades de desarrollo. (Universia, 2010)

La Ciencia y la Tecnología en el Ecuador tienen una historia reciente. En el año 1979 se creó el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, el mismo que no tuvo el suficiente apoyo económico y político de los gobiernos de turno y en tal virtud sus resultados fueron muy limitados. En el año 1994, se logró acceder a un préstamo de \$20 millones por parte del BID con el propósito específico de invertir en proyectos de investigación científica y tecnológica. A fin de viabilizar este programa, se creó lo que ahora es la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (Senacyt) como organismo rector de la Ciencia y Tecnología, con su brazo ejecutor la Fundación para la Ciencia y Tecnología (Fundacyt). El balance de esta primera experiencia fue positivo: se realizaron proyectos de investigación científica y

desarrollo, proyectos de infraestructura y de servicios tecnológicos; se logró un importante avance en la formación de recursos humanos y un equipo técnico con experiencia administrativa.

Por primera vez en el Ecuador, el actual Gobierno considera a la Ciencia y Tecnología como una política de Estado, dirigida a incrementar la capacidad científica del país, impulsar la investigación básica y aplicada que responda a las necesidades prioritarias de la población para mejorar su calidad de vida, y propiciar la innovación tecnológica que eleve la productividad y competitividad del sector empresarial.

Connotación: El precario desarrollo tecnológico y científico en el Ecuador constituye una amenaza para el desenvolvimiento del sector de microfinanzas.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Ecuador posee una impresionante diversidad cultural, con la siguiente mezcla étnica: 71.9% de mestizos, 7% de indígenas, 6.1% de caucásicos, 7.2% de afroamericanos y 7.4 de montubios según el Censo Poblacional de 2010 (INEC, 2012). También existen marcadas fronteras culturales entre las tres regiones geográficas predominantes: Costa, Sierra y Oriente.

Ecuador se localiza en la aérea que conformaba el extremo norte del Imperio Inca antes de la Conquista española. Las raíces indígenas de la región y las influencias de sus diversas civilizaciones preincaicas aún resultan evidentes en la sociedad actual, tanto en los hábitos alimenticios como en las costumbres religiosas, en la música y en la forma de vestir. La mezcla de culturas también fue influenciada por la posterior llegada de uno de los grupos culturales más dinámicos y vibrantes del país, los afroamericanos, actuales descendientes de los esclavos africanos que fueron traídos en el siglo XVI para trabajar en las plantaciones de caña de azúcar. (Ministerio de Turismo, 2012).

El actual territorio de Ecuador ha estado poblado desde al menos el año 2500 A.C. Los Caras se asentaron en el reino de Quito, a partir del Siglo XV y eran la unidad mayor de

una confederación que no ha dejado registros históricos. En 1478, el inca Tupac Yupanqui unificó los pueblos agrícolas de la región que hoy se conoce como el Ecuador.

Paulatinamente, el área norte del Tahuantinsuyo adquirió gran importancia económica y Quito fue su centro comercial. (Ayala Mora, 1993a)

En 1534, el reino de Quito fue sometido por los españoles y durante la primera época del período colonial, el territorio formó parte del Virreinato del Perú, como Real Audiencia de Quito. En 1717, Quito pasó a integrar el Virreinato de Nueva Granada, que comprendía los actuales territorios de Ecuador, Colombia, Panamá y Venezuela. El 24 de mayo de 1822, Sucre venció a los españoles y aseguró la emancipación del Ecuador que de esta manera se incorporó al proyecto bolivariano de la Gran Colombia. En 1830 la Real Audiencia de Quito se separó de la Gran Colombia y adoptó el nombre de República del Ecuador. (Salvador Lara, 1992)

En 1895 la Revolución Liberal comandada por Eloy Alfaro activó las esperanzas de las mayorías campesinas acerca de una solución a la cuestión agraria. Los bienes de la Iglesia se estatizaron, pero los latifundios no fueron afectados. Alfaro fue asesinado en 1912.

En 1914, el Ecuador cedió a Colombia el territorio comprendido entre los ríos Caquetá y Putumayo. (Ayala Mora, 1993b)

Entre 1925 y 1948, se dio un período de inestabilidad política, con 23 cambios presidenciales. En 1941, tras una breve guerra con Perú, Ecuador debió renunciar a sus reivindicaciones de soberanía sobre una extensa parte de la Amazonia, perdiendo parte de la provincia El Oro. El Protocolo de Paz firmado en 1942 en Río de Janeiro, con Argentina, Brasil, Chile y Estados Unidos como garantes, estableció la frontera entre ambos países, pero gran parte de ella quedó sin demarcar en el territorio. (Ayala Mora, 1993b)

En 1944, se instauró un gobierno populista encabezado por José María Velasco Ibarra e integrado por conservadores, comunistas y socialistas, bajo el nombre de Alianza Democrática. La Guerra Fría hizo imposible esa alianza y pronto la izquierda comenzó a ser perseguida. En 1962, bajo la presión de Estados Unidos, el gobierno de Carlos Arosemena rompió relaciones con Cuba. (Ayala Mora, 1993b)

En 1972, Ecuador comenzó a exportar petróleo, el mismo que se transformó en el primer rubro de la economía, sustituyendo al plátano, el café y el cacao. Ese mismo año Velasco Ibarra fue depuesto por cuarta vez por las Fuerzas Armadas. Durante el gobierno del general Guillermo Rodríguez Lara el país se incorporó a la OPEP, el Estado adquirió 25% de las acciones de la Texaco-Gulf e hizo una intransigente defensa de las 200 millas de mar territorial ante las pretensiones pesqueras de EE.UU, lo que originó la llamada “Guerra del Atún”. (Ayala Mora, 1993b)

En agosto de 1979, asumió la presidencia Jaime Roldós, cuyo gobierno restableció las relaciones diplomáticas con Cuba, China y Albania, y trató de aplicar un programa que incluía la integración de poblaciones rurales y urbanas marginadas, con una política de promoción de los derechos humanos contraria a las de las dictaduras vigentes en América del Sur. En 1981, el gobierno de Osvaldo Hurtado enfrentó una profunda crisis social causada principalmente por la puesta en práctica de las recetas del FMI.

En la década siguiente, la presidencia de Durán Ballén impulsó la privatización de empresas estatales y un rígido ajuste estructural, pero la economía no mejoró. Posteriormente accedió a la presidencia Abdalá Bucaram, quien fue depuesto a raíz de la elevación de las tarifas que decretó sobre servicios esenciales. Lo sustituyó Jamil Mahuad.

En 1990, surge la Confederación de Nacionalidades Indígenas de Ecuador (CONAIE) como movimiento político y presiona para que la Constitución de 1997 reconozca el carácter de pluriculturalidad y multietnicidad del Estado. (Ayala Mora, 1993)

En enero del año 2000, Jamil Mahuad anunció la dolarización de la economía y enfrentó una crisis bancaria que llevó a su expulsión por parte de indígenas con la ayuda de grupos militares. Una junta gubernamental formada por representantes del ejército, el poder judicial, los indígenas y los sindicatos, fue aclamada por la población. Sin embargo, presiones de Estados Unidos determinaron el arresto de los militares insurrectos y que Mahuad fuese sustituido por el vicepresidente Gustavo Noboa.

Lucio Gutiérrez, un coronel retirado que participó en la insurrección contra Mahuad, y el magnate bananero Álvaro Noboa alcanzaron la segunda vuelta electoral realizada el 24 de noviembre. Gutiérrez, al frente del Partido Sociedad Patriótica (PSP), ganó la presidencia con el 54,3% de los votos. En agosto de 2005, una ola de protestas antigubernamentales, por presuntos casos de corrupción, desembocaron en la destitución de Gutiérrez por parte del Congreso. En su lugar asumió el vicepresidente Alfredo Palacio. En la segunda vuelta de las elecciones presidenciales de noviembre de 2006 resultó vencedor, con el 57% de los sufragios, el economista y dirigente de izquierda Rafael Correa. En enero de 2007, Correa declaró que lucharía por el ingreso de Ecuador al Mercosur para unificar los procesos integracionistas de América. En abril se llevó a cabo un referendo para convocar una Asamblea Constituyente y comenzar la redacción de una nueva Constitución. Que posteriormente fue aprobada.

Connotación: Sin duda, la gran inestabilidad política que evidencia la historia ecuatoriana, constituye una fuerte amenaza para el desenvolvimiento de cualquier actividad económica y en especial para la financiera.

Dominio organizacional – administrativo. La República del Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrática, soberana, independiente, unitaria, intercultural plurinacional y laico. Se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada, según reza el artículo 1 de la Constitución de la República del

Ecuador. Los poderes del Estado se dividen en cinco funciones: Ejecutiva, Legislativa, Judicial, de Control Social y electoral. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

El territorio ecuatoriano se divide en 24 provincias, las cuales se dividen en cantones, los mismos que se dividen en parroquias, las que a su vez se dividen en urbanas o rurales.

Connotación: La organización del estado ecuatoriano constituye una oportunidad para el desenvolvimiento de la actividad microcrediticia al constituirse en el marco referencial, y normativo mediante leyes y reglamentos.

Dominio militar. Ecuador y Perú sostuvieron, desde su independencia a principios del siglo XIX y hasta 1998, una disputa territorial sobre regiones amazónicas y de los Andes, que ha constituido el más largo conflicto fronterizo en el hemisferio occidental. Su existencia provocó continuas escaramuzas limítrofes, así como movilizaciones más amplias que desembocaron en guerras generalmente cortas. El conflicto se convirtió durante dos siglos en el principal factor que permeó las relaciones peruano-ecuatorianas en todos los aspectos más allá del ámbito militar y diplomático. Así como también, Ecuador tiene una profunda preocupación por lo que está pasando en su frontera norte con Colombia, por el impacto que tiene su situación con las guerrilla y el narcotráfico en la seguridad interna y externa del país.

El gobierno ecuatoriano no considera a Colombia como una amenaza, tampoco a Perú, pero a los grupos irregulares tales como las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) sí, porque con su presencia vinculan a Ecuador a un conflicto que no le pertenece y del cual siempre ha buscado tomar distancia. Lo mismo en lo que respecta al narcotráfico en la zona fronteriza del norte ecuatoriano como un peligro serio.

Es por ello que se ha modernizado el armamento del Ejército ecuatoriano buscando devolverle la capacidad de operación que bajó hasta un 30 y un 25 por ciento tras la solución de un diferendo limítrofe con el Perú en 1998, en la zona sur ecuatoriana. Este es uno de los

objetivos contemplados en el “Plan Nacional de Seguridad Integral” que están orientados a reducir también los índices delincuenciales, mejorar el sistema penitenciario, modernizar la fuerza pública y garantizar la atención oportuna en caso de desastres. (El Telégrafo, 2012).

Connotación: Reviste de importancia tomar en cuenta, en la planificación de las estrategias financieras a aplicarse, de que la seguridad del Ecuador, sobre todo en su zona fronteriza, se ve comprometida por grupos irregulares y narcotraficantes, lo que constituye amenaza para las actividades del sector microempresarial y por ende al financiero

### **3.1.3 Principios cardinales**

Las oportunidades para un país son posibles de reconocer mediante estos principios cardinales:

Las influencias de terceras partes. Estados Unidos es importante para el Ecuador mientras siga siendo la mayor economía del mundo, la más poderosa potencia militar, el participante individual más influyente en las múltiples instituciones internacionales y dependa económicamente de esa nación influirá en las decisiones del estado ecuatoriano. También una similar importancia reviste la Unión Europea, pues es un socio comercial apetecido por el país. En los últimos tiempos, para el Ecuador la China es un mercado de especial interés para los productos ecuatorianos (El ciudadano, 2011) De la misma forma las relaciones internacionales regionales con los países de Latinoamérica y su pertenencia a determinados foros como el ALBA, UNASUR, etc. gravitan en las políticas o decisiones del Ecuador.

Los lazos pasados y presentes. Tradicionalmente el Ecuador ha tenido lazos de amistad con todos los países del mundo, y en especial de América Latina, con excepción de Perú, por los conflictos limítrofes, en la actualidad ya superados, y con Colombia por la presencia de la guerrilla y el narcotráfico.

La nación mantiene un acercamiento especial con países identificados con el Socialismo del Siglo XXI: Venezuela, Bolivia, Nicaragua.

El contra balance de los intereses. Ecuador también tiene interés común con Perú y Colombia en la negociación del tratado de libre comercio con la Unión Europea. Comparte intereses comunes con los países del ALBA y de la Comunidad Andina de Naciones.

Conservación de los enemigos. Luego que el problema limítrofe con Perú quedó resuelto con la firma en Brasilia del Acuerdo Definitivo de Paz llamado también Acuerdo de Brasilia, el 26 de octubre de 1998, el país mantiene diferencias con Colombia debido a los grupos irregulares, el narcotráfico y aún el número creciente de refugiados colombianos que se han convertido en un grave problema para el Estado.

Connotación: En las políticas que se aplican en el Ecuador, tiene influencia Estados Unidos, la Unión Europea y China, por su poderío económico y político. Esto es una amenaza a la soberanía nacional

### **3.2. Análisis Competitivo del segmento de Microfinanzas en la Banca Privada Ecuatoriana.**

La microempresa es una fuente principal de generación de recursos en los países de América Latina, sin embargo, su acceso a las fuentes tradicionales de financiamiento, como lo es la banca, ha sido extremadamente restringido, debiendo recurrir a instituciones sin fines de lucro o a usureros comunes, para poder llevar a cabo sus planes de crecimiento. Se estima que para el año 2009 alrededor de 700 instituciones proporcionaron microcrédito a cerca de diez y medio millones de clientes en la región de América Latina y el Caribe, con un total de US\$ 12,3 mil millones de cartera. Para el mismo año en el Ecuador, las instituciones eran 92, los clientes 966,917 con una cartera de US\$ 1`704,075 y un crédito promedio de US\$ 1,762. (Pedroza, 2010).

Las primeras experiencias de apoyo a la microempresa se inician en los años 70, a través de Organizaciones No Gubernamentales y fundaciones, cuyos recursos financieros, por la naturaleza de su origen, no eran permanentes o crecientes en el tiempo, lo que generaba como resultado que instituciones multinacionales u organismos internacionales se encargaran de suministrar esos recursos a los mencionados intermediarios financieros.

Es desde los años ochenta que los Bancos Comerciales empiezan a manifestar interés en las microfinanzas y a principios de los años noventa se observa una disminución del flujo de recursos subvencionados o donaciones, obligando a algunas instituciones a transformarse en reguladas, bajo la supervisión y regulación de la Superintendencia de Bancos, para así continuar su crecimiento sostenido con nuevas alternativas de financiamiento. Este proceso de transformación continúa efectuándose en el Ecuador, motivando la modernización de estas instituciones. Básicamente, las evaluaciones y análisis del desempeño de una institución financiera están enfocadas en la cartera y desempeño de ésta, así como en los niveles de rentabilidad y cobertura.

En lo que respecta a las condiciones de competitividad en las microfinanzas, éstas se centran en dos aspectos básicos: calidad y/o precio de los productos y servicios que los clientes reciben. La calidad y el precio deben ser entendidos en términos financieros y de transacción (tiempo, esfuerzo, gastos, estrés, etc.). (Mendonça, 2006).

Los aspectos a los que se debe referir el análisis de la calidad y precio del servicio, son:

1. Financieros, que se refieren principalmente al crédito en si mismo
2. No-financieros, que se refieren principalmente a las condiciones de acceso/uso de ese servicio financiero

Los aspectos financieros lo constituyen:

1. La tasa de interés efectiva, es decir la combinación de los intereses nominales, su modalidad de aplicación y las tasas administrativas

2. Los rangos de montos del crédito para los cuales el cliente clasifica
3. Los rangos de plazos de pago del crédito
4. La forma de pago

Los aspectos no-financieros son:

1. Agilidad del proceso del crédito.
2. Los requerimientos de garantía
3. La conveniencia del servicio
4. La relación de negocios

Esos aspectos, en conjunto, inciden en las posibilidades de que el cliente aproveche las oportunidades que se le están presentando, y en la reducción de los costos de transacción que él tiene que incurrir para la obtención del crédito. (Porter, 1998).

### **3.2.1. Condiciones de los factores**

Las microfinanzas surgen de forma alternativa a los sistemas financieros tradicionales, que por su estructura limitan el acceso al crédito de los segmentos más pobres. Mediante la especialización y la diversificación del abanico de sus productos y servicios financieros, las Instituciones Microfinancieras (IMF) han emprendido un proceso de innovaciones que ha posibilitado asimilar a diversos segmentos poblacionales. Esta realidad crea importantes oportunidades en el país e implica un potencial de recursos suficientes movilizadas de forma autosostenible para atender la enorme demanda insatisfecha.

El sector microfinanciero sigue en ascenso y viene superando los embates de la crisis financiera internacional para dirigirse a una fase de crecimiento más maduro y sostenible. Los esfuerzos para el fortalecimiento de este sector proveerán las condiciones para aprovechar al máximo las innovaciones tecnológicas y de mercado, mejorando su desempeño.

Debemos anotar que en el sector microfinanciero ecuatoriano ha existido una demanda abundante y una oferta escasa de servicios financieros, aunque en los últimos años

se han ampliado sus perspectivas. Se estima que el 70% de las economías de niveles bajos, y bajo-medios de los 4'619,689 habitantes en situación de pobreza del Ecuador (Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, 2011) no tienen acceso al sector formal de los servicios financieros. La demanda de éstos no ha sido atendida habitualmente por miembros del sector financiero formal porque se han dedicado a un nicho de mercado totalmente diferente y ha habido un desconocimiento de la tecnología de las microfinanzas.

En los últimos años, la Banca Privada ha ido desarrollando una perspectiva de mercado que trata de entender las preferencias de los nuevos clientes (los pobres) y se encuentra diseñando sus productos para responder a estas preferencias. Llegar a los demandantes ha requerido de principios que sustenten las nuevas metodologías de esta perspectiva.

En cuanto a la oferta, los clientes de las microfinanzas buscan en ella acceso fácil y costos menores. En Ecuador, la gente pobre es atendida por prestamistas informales bastante accesibles pero que cobran tasas de interés que van del 10 al 100 por ciento mensual.

Uno de los aspectos que en la actualidad promueve un interés creciente es la profundización de los servicios financieros en el área rural. Existe un renovado interés por diseñar y establecer mecanismos costo-efectivos y sustentables para superar lo que aparece como obstáculos intratables que, con frecuencia, enfrenta el desarrollo del mercado financiero rural de los países en desarrollo.

El énfasis ya no es exclusivamente en el crédito, sino también en otros servicios financieros tales como facilidades de depósitos y medios similares para acumular reservas de valores; instrumentos de pago y oportunidades para enviar y recibir remesas; cambio de divisas y, en general, mecanismos para administrar liquidez y enfrentar riesgos. El sector rural carece de mercados de seguros y de otras herramientas para administrar y manejar riesgos.

El estudio y evaluación de las dificultades que enfrentan los actores potenciales de transacciones financieras rurales y de la experiencia histórica de las intervenciones en el mercado sugiere que una promoción exitosa del mercado financiero rural requiere de esfuerzos sistemáticos e integrados.

Si bien la motivación principal para la creciente importancia de la profundización de servicios financieros ha sido el interés en reducir la pobreza, se la considera también un factor clave en el proceso de desarrollo financiero. Una mayor profundización aumenta el ingreso y acelera el desarrollo económico. El rol clave de la intermediación financiera es facilitar la asignación de recursos, y en consecuencia que se aumente la productividad de los medios en la economía. Las facilidades de depósito son tan importantes como los servicios de crédito. El crecimiento económico y la eficiencia también son afectados por las transacciones financieras al juntar capital, seleccionar proyectos, monitorear a los deudores, cumplir contratos que produzcan mayor rentabilidad. En definitiva la profundización de servicios financieros tiene efectos positivos en el crecimiento económico.

El éxito del microcrédito está basado en la afirmación de que los pobres son confiables en un contexto de responsabilidad compartida: sus ingresos aumentan y se estimula el ahorro y la acumulación de capital. El microcrédito apoya el desarrollo de la comunidad beneficiada por el préstamo y rompe el círculo vicioso de pobreza y bajo crecimiento impuesto por el crédito de los usureros.

La recuperación plena de los préstamos es posible en función de tasas comerciales que permitan la recuperación plena de los préstamos. Los pobres económicamente activos pueden repagar los préstamos a tasas comerciales siempre que los clientes reciban incentivos para que perseveren en el uso de los servicios financieros de la institución.

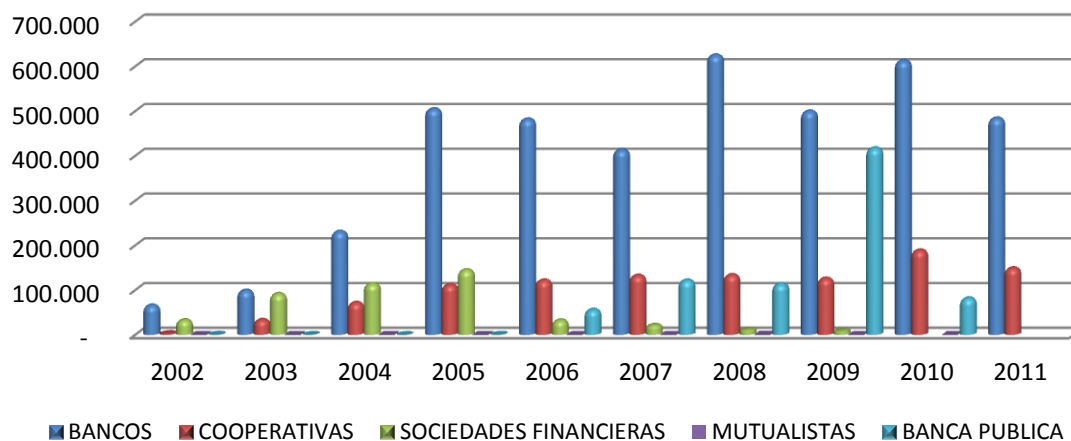
Además, entre los pobres hay una demanda masiva para depositar ahorros voluntarios en instituciones. La institución debe aprender el cómo y el porqué del ahorro de los pobres

para diseñar instrumentos que satisfagan esta demanda de un modo mejor que el ahorro habitual de los pobres. Una intermediaria microfinanciera madura y bien sostenida tendrá probablemente más cuentas de ahorro que de créditos.

Dadas estas características del mercado del crédito, el Estado Ecuatoriano, en los últimos 6 años, ha tenido una mayor participación en el sector de Microfinanzas. En Abril de 2011, se creó la ley de Economía Popular y Solidaria, que establece la creación de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, dedicada a promover y fortalecer al sector económico popular a través de créditos y servicios financieros e impulsa, además, el Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos, encargado de generar la concesión de créditos de liquidez y velar por los depósitos de los ciudadanos.

Estas actividades financieras son reguladas por la Superintendencia del Sector Popular y Solidario y comprenden a alrededor de 1.800 cooperativas de ahorro y crédito, tres mil cajas de ahorro, 15 mil bancos comunales y 1.198 entidades asociativas, que pasan a formar parte formalmente del Sector Financiero Popular y Solidario.

En el siguiente gráfico se puede apreciar como la Banca Pública ha ido incrementando la colocación de microcréditos. Sin embargo, sigue siendo la Banca Privada la que mantiene mayor número de operaciones de crédito. A septiembre de 2011, la Banca Pública realizó 82,074 operaciones de crédito microempresarial por un valor de US\$ 109'274,597. Los Bancos privados en el mismo período, realizaron 484,170 operaciones de crédito por un monto de US\$ 1'041, 643,442 (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011).



*Figura 1.* Número de operaciones de crédito, sector microempresa según tipo de entidades 2002-2011. Tomado de “Microempresa: Número de Operaciones”, por Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011.

Connotación: Mediante la especialización y la diversificación del abanico de sus productos y servicios financieros, las Instituciones Microfinancieras (IMF) han emprendido un proceso de innovaciones que ha posibilitado asimilar a diversos segmentos poblacionales creando oportunidades en el país, lo que además implica un potencial de recursos movilizables y con rentabilidad para la banca privada. Así, los factores significan una oportunidad, para el sector financiero

### 3.2.2 Condiciones de la demanda.

A través de Decreto Ejecutivo 107 con fecha 14 de enero de 1993, se define a la microempresa como la “unidad económica operada por personas naturales, jurídicas o de hecho formales o informales, de autoempleo o que tengan hasta 10 colaboradores y con un capital de trabajo de hasta US\$ 20.000, que no incluya inmuebles y vehículos que sean herramientas de trabajo, registradas en una organización gremial microempresarial y que se dedican a actividades de producción, comercio o servicios, en los subsectores de alimentos, cerámico, confecciones, textil, cuero y calzado, electrónico, gráfico, químico, plástico, materiales de construcción, maderero, metalmecánica, profesionales, transporte, restaurantes, hotelería y turismo, ecológicos, cuidado de carreteras o mantenimiento vial, y otras actividades afines.”

Del estudio realizado por el proyecto SALTO / USAID (2004), en la encuesta realizada a alrededor de 17.000 microempresarios en las zonas urbanas, se puede anotar que en el Ecuador:

- La mayoría de microempresas urbanas se encuentra en la Costa.
- El 81% de las microempresas urbanas se dedican a actividades comerciales o de servicios. Tres de cada cuatro microempresas en Ecuador operan en el sector informal (solo un 25% de ellas tiene número de Registro Único de Contribuyentes RUC.)
- La falta de fondos para operaciones o inversiones no es el problema primordial de la gran mayoría de microempresarios urbanos.
- Sin embargo, dentro de las necesidades identificadas en el negocio, el crédito a corto plazo es la necesidad más apremiante.
- Los ahorros personales son la principal fuente de recursos para el inicio del negocio en parte debido a que la mayoría de microempresarios urbanos no conoce las características de la oferta de crédito disponible para su sector.
- El 69% de los microempresarios urbanos que acceden al crédito del sistema financiero, se financian en Bancos o Cooperativas de ahorro y Crédito.

Es trascendental considerar que la importancia de las microempresas no reside únicamente en su potencial redistributivo y su capacidad para generar empleo, sino también en su capacidad competitiva cuando es incorporada al proceso productivo en condiciones adecuadas. El desarrollo de este sector de la economía en el país se ha caracterizado por una gran diversidad de iniciativas realizadas por una pluralidad de actores; sin embargo, en la medida que la microempresa se expande en importancia en la economía, también crece la demanda de servicios de apoyo a este sector por parte del Estado y de instituciones públicas y privadas, cooperación internacional y asociaciones gremiales involucradas con el desarrollo del sector.

La experiencia ha demostrado que es rentable prestar servicios financieros a los pobres y que existe relación positiva entre cobertura y viabilidad financiera. Las instituciones que logran la sostenibilidad son también aquellas que mantienen una clientela más numerosa.

Tomando como base el estudio y la información proporcionada por Carvajal y Auerbach (2006), el perfil del microempresario ecuatoriano es el siguiente:

La mayoría de los microempresarios (55%) son adultos entre 31 y 50 años; los jóvenes entre 18 y 30 años, alcanzan sólo el 20%; y, los mayores de 51 años, representan al 25% de los microempresarios.

La mayoría cuenta con educación básica, aunque una importante proporción, el 11,6% alcanzó estudios a nivel superior o universitario. El 46,5% tiene como máximo estudios primarios completos y el 42% accedió a la secundaria. (Carvajal y Auerbach, 2006)

Si se relacionan las variables de nivel de educación y género, idéntico porcentaje de microempresarios hombres y mujeres alcanzaron algún estudio superior o universitario. Se destaca una mayor proporción de mujeres que no recibieron educación formal, 4,1% versus el 2,9% en los hombres. Sin embargo, también es mayor el porcentaje de mujeres microempresarias que cursaron y hasta completaron el nivel secundario, un 43,5% versus el 40,5% de los hombres. (Carvajal y Auerbach, 2006)

Según los datos del proyecto SALTO, “Las mujeres comprenden solamente el 30,7% de la población económicamente activa, pero constituyen el 46,7% de la población de microempresarios (USAID, 2005).

En lo que a ingreso familiar se refiere, la microempresa provee de la totalidad del ingreso familiar para el 41,7% de los empresarios. Las microempresas ecuatorianas se dedican al comercio (55%); los servicios y la producción requieren mayores destrezas y más capital de trabajo. Las mujeres presentan una mayor concentración en el comercio, un 65%

versus el 46,4% en los hombres. A nivel regional, la Sierra presenta un porcentaje más alto de microempresas productoras y el Oriente en servicios.

Es importante anotar que los microempresarios entrevistados por el proyecto SALTO manifestaron que las principales razones para rechazar un crédito, eran que la tasa de interés era muy alta, no querían endeudarse (34%) y los menos dijeron no necesitar un crédito (9%). Sólo un 5% señaló que los procedimientos eran demasiados complicados.

Es decir, estos potenciales clientes demandan menores tasas de interés y mayor transparencia en el mercado en cuanto a la difusión de tasas efectivas y costos adicionales incluidos en los préstamos.

Connotación: Las características de la demanda se constituyen en una oportunidad para el sector financiero ecuatoriano privado, pues es una demanda insatisfecha con una necesidad de crédito a corto plazo que puede permitir una buena rentabilidad.

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las Microfinanzas en la Banca Privada en Ecuador.**

La estructura de un mercado crediticio se determina por el comportamiento estratégico simultáneo de las entidades participantes.

La estrategia competitiva se formula dentro de un entorno que está caracterizado por: (i) barreras a la entrada de nuevos competidores, (ii) amenaza de productos sustitutos, (iii) poder de negociación de los prestatarios y depositantes; y, (iv) rivalidad entre los actuales competidores. Todos esos aspectos (plan estratégico y entorno) determinan la intensidad de la competencia y por consiguiente, el nivel de las tasas de interés. (Rebolledo, Paul y Roberto Soto, 2011. p. 1)

El sector de microfinanzas en Ecuador está conformado por instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros -bancos privados, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito- y otras no-reguladas como cooperativas, organizaciones no

gubernamentales y estructuras financieras locales (cajas de ahorro y crédito, bancos comunales y comités de créditos). Los microcréditos en su mayoría están destinados a los sectores de microempresarios y el financiamiento para la vivienda.

Las entidades supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros que proporcionaron servicios microfinancieros, a septiembre de 2011, fueron 73 instituciones financieras: 22 bancos privados, 39 cooperativas, 7 sociedades financieras, 3 mutualistas y 2 entidades públicas (Banco Nacional de Fomento y Corporación Financiera Nacional), (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011)

Con el objetivo de facilitar el acceso a los servicios financieros por parte de los sectores menos atendidos y frente al crecimiento de las entidades financieras, la Superintendencia autorizó a las entidades financieras para que, bajo su entera responsabilidad, puedan optar por el mecanismo de corresponsales no bancarios. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011)

En general, el sistema financiero formal del país evolucionó dentro de marcos jurídicos que atribuían las funciones de depósito y de crédito a intermediarios especializados, lo que generaba una segmentación artificial del sector. Esta estructura daba a las instituciones financieras un mercado protegido, dentro del cual no era necesario competir enérgicamente por la participación. Esto explica el número limitado de entidades que surgieron, las que sólo podían sobrevivir en condiciones y circunstancias artificiales.

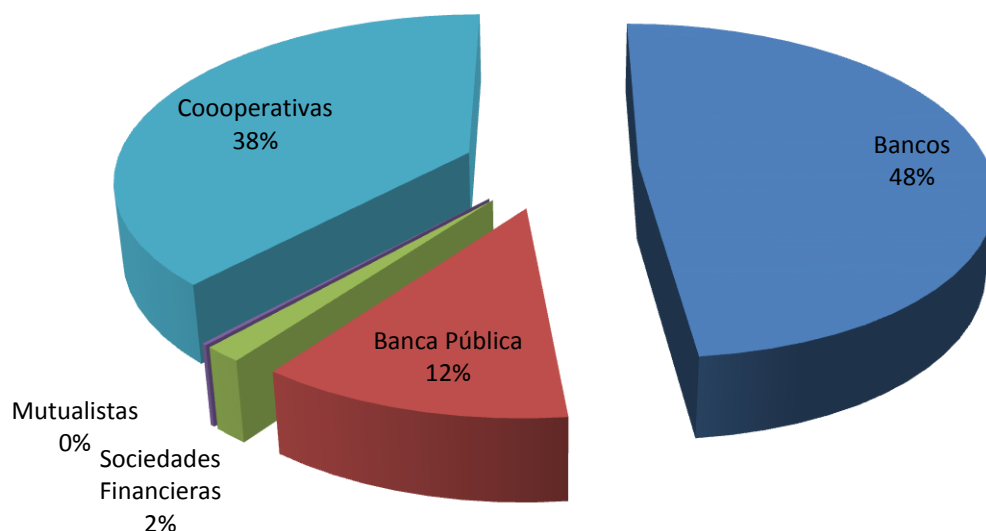


Figura 2. Participación en el Mercado de Microcrédito 2011. Tomado de “Evolución de las microfinanzas en el Ecuador”, por Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011.

Como se vio en el Capítulo I de la presente Tesis, el total de la cartera bruta de microempresa a Septiembre de 2011 ascendió a US\$ 2,430 millones, lo que correspondía al 4% del PIB y superior en US\$ 406 millones (20,1%) a lo entregado en Septiembre 2010. Este monto equivalía al 12.3% del total de la cartera bruta del sistema financiero. La banca privada entregó US\$ 1,174 millones, es decir el 48.3% del total del sector de microempresa, siendo el Banco Pichincha el más representativo con US\$ 518 millones lo que significa el 44.1% en el total concedido por sistema de bancos, le seguía el Banco Solidario con una cartera de US\$ 232 millones (19.8%) y Procredit con US\$ 177 millones (15.1%). En lo que respecta a las Cooperativas, éstas aportaron con US\$ 928 millones, participando del 38.2% del total del sector, siendo las más representativas Mushuc Runa con US\$ 88 millones (9.4%), Juventud Ecuatoriana Progresista con US\$ 77 millones (8.3%) y Oscus con US\$ 62 millones (7.3%). (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011)

Es necesario anotar que la Banca Pública otorgó US\$ 287 millones, lo que equivale al 11.8% de participación en el sector, destacándose el Banco Nacional de Fomento con US\$

249 millones, equivalente al 86.7% de contribución dentro del subsistema de banca pública. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011)

Las Sociedades Financieras y Mutualistas tuvieron (a Septiembre de 2011) una participación marginal como proveedores de este producto, correspondiéndole a las primeras la suma de US\$ 37 millones, es decir un 1.5% dentro del sector, mientras que las segundas concedieron un total de US\$ 4 millones participando con apenas el 0.2%. Dentro del grupo de Sociedades Financieras, Unifinsa abarca el 53.1%, mientras que en Mutualistas se destaca Mutualista Pichincha con el 40.9% dentro de su grupo.

Al Banco Pichincha le correspondía el 21.3% de estos recursos colocados, le sigue el Banco Nacional de Fomento con el 10.2%, Banco Solidario con el 9.5%, Procredit con el 7.3% y finalmente Mushuc Runa con el 3.6%. Es decir que, tomando en cuenta las cinco principales entidades que tienen el producto de microfinanzas, la banca privada abarca el 38.1% mientras que el subsistema de Cooperativas tan solo lo hace con el 3.6%. Por tanto de las 73 entidades que hacen microcrédito, 5 entidades concentran con el 52.0% de la cartera, en tanto que 68 participan del 48.0%. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011).

En los últimos años, el mercado ecuatoriano se ha caracterizado por una intensiva captación de depósitos del público lo que constituye una fuente importante de recursos para financiar las operaciones del sector de microfinanzas. En 2011, se observa un crecimiento positivo en los depósitos, pero con una desaceleración en comparación con años anteriores.

También en este año, se fijaron los límites de las tasas de interés, los mismos que podrían representar obstáculos para las instituciones que operan en este sector, si no logran cubrir sus costos de operación. Como se pudo observar en la figura 1, existe un descenso en el crédito microempresario y una desaceleración de la inclusión financiera; sin embargo,

sigue existiendo un número significativo de instituciones dedicadas a las microfinanzas formales en el país y el sector sigue siendo uno de los más desarrollados de América Latina.

A partir del año 2002, se tomó como prioridad nacional el impulso de un Sistema Nacional de Microfinanzas como alternativa para el desarrollo del país. Se debe tomar en cuenta que el microcrédito está dirigido principal, pero no exclusivamente, al sector de la microempresa, considerando que la microempresa es una pequeña unidad productiva. El gobierno actual ha presentado varios proyectos para impulsar las Microfinanzas en el país, que incluyen programas de capacitación, asistencia técnica y financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas y de los artesanos del Ecuador. Estos programas son llevados a cabo por instituciones como el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), el FONDEPYME (Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa). El Objetivo de estos programas es ayudar al crecimiento tanto de MIPYMEs individuales como de grupos asociativos, empresas manufactureras y empresas de servicios, procurando siempre la generación de valor agregado en su producción y la generación de empleo. Los principales programas y proyectos llevados a cabo por el gobierno son el Proyecto Integral para el Fomento Productivo y Competitivo para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, el Sistema Nacional de Apoyo al Emprendimiento, EmprendEcuador e InnovaEcuador.

Las microfinanzas, para sostenerse, requieren de un ambiente macroeconómico sólido, y de marcos regulativos, leyes y políticas claras. Pero además, en un mercado competitivo, es necesario que los actores puedan tomar decisiones informadas y, por lo tanto, es preciso que exista transparencia de la información, lo cual es una condición necesaria para que los recursos sean asignados de manera eficiente.

Estudios comparativos de organizaciones de microfinanzas plantean como elementos comunes de éxito los siguientes:

- La tecnología de crédito es apropiada para la clientela meta.

- El producto típico es un préstamo de corto plazo para capital de trabajo.
- El monto del crédito aumenta con un buen récord de pago.
- La transacción se hace cerca de donde el cliente se encuentra, de manera que los costos de transacción para el deudor sean bajos.
- Los préstamos son desembolsados con rapidez, en unos pocos días.
- La recuperación se favorece por el corto plazo de los créditos y por el contacto personal de los oficiales de crédito con los deudores.

Desde lo planteado, el desarrollo de las microfinanzas para el Ecuador debe considerar los siguientes principios, relacionados entre sí:

- Conocimiento del mercado
- Reducción de la Asimetría de Información
- Reducción de los Costos de Transacción y Ampliación de Servicios Financieros

Conocimiento del mercado. Los préstamos de pequeños montos son, por su naturaleza, administrativamente más caros en términos relativos. Entre las iniciativas más frecuentes para reducir los costos de gestión a un nivel adecuado al de un pequeño préstamo se debe destacar: enfocar grupos con ingresos similares, estandarización de las condiciones de préstamo, cooperación con organizaciones comunitarias -populares de base u otras no gubernamentales, eliminación de las demandas y procedimientos bancarios tradicionales, y colocación del staff al interior de la comunidad para conocer a sus miembros y las oportunidades de inversiones locales. La provisión de acceso local a las microfinanzas comerciales podría aumentar la productividad de estas familias al permitirles acceso a ahorros institucionales y a servicios de crédito en el ámbito local, lo que a su vez mejoraría la actividad económica y la calidad de vida de miles de personas.

Reducción de la Asimetría de Información. Una de las fallas centrales en el proceso de las microfinanzas es la asimetría de la información y por lo tanto se constituye en un

obstáculo para su desarrollo ya que no permite que tanto la oferta como la demanda dispongan de información confiable, a tiempo y a bajo costo. La transparencia de la información en un mercado permite a cada uno de los actores del mismo tomar decisiones informadas lo cual es una condición necesaria para que los recursos sean asignados de manera eficiente.

Esta desinformación tiene dos consecuencias principalmente:

- desincentiva el otorgamiento de crédito en general, pero particularmente, limita el acceso al crédito de segmentos -microempresarios, sector agrícola, etc.- que no poseen activos que sean aceptables como colaterales o garantías por parte del sistema financiero formal.
- provoca el encarecimiento de las operaciones crediticias, como método de protección de los oferentes de crédito, frente a la ausencia de información respecto de las características de los demandantes de crédito.

Sin embargo de la existencia de un amplio mercado desatendido, aún existen instituciones financieras tradicionales que no desean entrar debido a la falta de información formal o contable por parte de los microempresarios, cuando la base del análisis crediticio se centra en la transparencia de la información que genere confianza recíproca entre las partes intervinientes, de tal manera que se puedan generar negocios atractivos, tanto para el banco como para el microempresario. La reducción de las asimetrías de información lleva a que se genere una cartera de crédito saludable, emitiendo señales al mercado externo que este sector puede ser confiable, de tal manera que se llegue al óptimo del objetivo de las instituciones financieras (la intermediación).

Reducción de los Costos de Transacción y Ampliación de Servicios Financieros. El objetivo es facilitar el acceso, expansión y profundización de servicios financieros, especialmente en zonas rurales y urbano-marginales. Se busca esto a través de la integración

de instituciones financieras reguladas y no reguladas, al sistema de pagos interbancario (SPI) que opera el Banco Central del Ecuador a fin de reducir costos de transferir remesas, y a fin de fortalecer y mejorar la capacidad de ofrecer servicios financieros y no financieros a microempresas y comunidades rurales o urbano marginales en general.

Por último, se debe anotar que las estrategias que aplican las instituciones que realizan microcréditos para captar nuevos asociados son en primer lugar la promoción de productos, después las visitas personales, la capacitación y las llamadas telefónicas son estrategias utilizadas en menor proporción. La capacitación es la estrategia de menor práctica. Esta última representa un gran desafío debido a la heterogeneidad del sector de microempresarios.

Connotación: La estructura del Mercado de microcrédito y las estrategias empleadas por las empresas Microfinancieras constituyen una fortaleza para el sector de la banca privada.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.**

Para poder determinar los sectores relacionados y de apoyo con los que cuentan las Microfinanzas se debe considerar la necesidad de cumplir con los siguientes aspectos, orientados a conseguir los objetivos de las mismas:

Unidad sectorial y esfuerzos conjuntos para conseguir objetivos comunes. Desde este punto de vista se debe prestar atención a la rentabilidad social de las instituciones de microfinanzas, lo que incluye el mejoramiento de la atención al cliente.

En este punto se puede determinar cómo sectores relacionados y de apoyo a las ONG que realizan también acciones de microcrédito como: Fundación Alternativas para el Desarrollo, Fundación ESPOIR, Cooperativa de Ahorro y Crédito “de Todas”, Banco Finca, etc. También se debe mencionar a las cooperativas, antes mencionadas.

Afianzamiento de la relación con los reguladores, a través del diálogo, la coordinación y la colaboración. La existencia de una normativa específica para las microfinanzas parece

ser el origen de una mejor percepción en el estímulo de las microfinanzas y su ayuda o apoyo para la creación de nuevos productos. Es notorio el gran número de actores que operan en microfinanzas en este momento socio-económico del Ecuador, lo cual hace más importante el tema de la normatividad para asegurar su solvencia y estabilidad financiera, dando protección y garantizando de alguna forma la confianza de sus asociados.

En términos de *los Sub sectores* relacionados con el sector de las microfinanzas, se debe hacer referencia a Ahorros (microahorros) y Depósitos (movilización de depósitos) que contribuirían a disponibilidad de fondos. Los ahorros contribuyen a la inclusión financiera tanto desde la perspectiva del cliente y de las instituciones de microfinanzas (IMF) así como también del sector en general: los servicios para el ahorro consolidan las finanzas de los hogares de bajos ingresos, las cuentas de ahorro aumentan las bases financieras de las IMF y, además, constituyen la base de un sector de microfinanzas competitivo, eficiente y sólido.

Connotación: El crecimiento de los sectores de ahorros y depósitos ha generado una oportunidad para el desarrollo de las actividades de microcrédito en el Ecuador.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

El macroambiente es el conjunto de condiciones que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí generando un efecto sistémico, sobre todas las organizaciones del sector microfinanciero, estas condiciones pueden agruparse en: políticas, económicas, sociales, culturales, tecnológicas y ecológicas (PESTE), las mismas que deben ser analizadas.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).**

a) Políticas de apoyo a las microempresas y emprendimientos. Las microempresas pueden dedicarse a actividades diversas, tales como: agricultura, caza, selvicultura y pesca; explotación de minas y canteras; manufacturas; construcción; comercio al por mayor y al por menor; restaurantes y hoteles; transporte, etc.

La importancia de las microempresas en la economía del Ecuador se basa en que:

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, lo cual se considera necesario para el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado. En general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

En la ejecución de este programa nacional para la creación y consolidación de la empresa ecuatoriana es vital el involucramiento no sólo del gobierno central sino también de los gobiernos locales (consejos provinciales, municipios y juntas parroquiales), las universidades y por supuesto de los gremios representativos de las microempresas del Ecuador; formando así un triángulo, del cual siempre se ha hablado, pero que lamentablemente en la realidad casi nunca ha sido puesto en funcionamiento.

El presente Gobierno ha desarrollado programas tendientes a impulsar el desarrollo comercial y productivo del sector microempresarial; actualmente se desarrollan varios proyectos que buscan apoyar a las microempresas de todo el país, estos son:

- Programa Estratégico para la Reactivación Industrial.
- Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación Laboral para el Desarrollo del Sector Manufacturero.
- Plan Nacional de la Calidad.
- Proyecto de Información Estadística para el Comercio y la Industria.
- Programa de Innovación Tecnológica.
- Programa de Desarrollo de Cadenas y Redes Comerciales y Productivas.

Es por tanto evidente que el Gobierno busca el fortalecimiento y desarrollo competitivo del sector microempresarial mediante propuestas de políticas y estrategias de apoyo, reformas al marco jurídico en el ámbito de la competitividad, proyectos dirigidos a los sectores comerciales e industriales, y, programas de reconversión productiva.

Connotación: Se puede afirmar que las políticas de apoyo al sector microempresarial, generan una oportunidad para el sector de las microfinanzas, pues éstas al ser más eficientes y competitivas crecen, amplían sus operaciones, requieren mayores recursos financieros y tienen capacidad de pago para atender las obligaciones contraídas.

b) Inestabilidad política. Durante las dos últimas décadas el país ha presentado un ambiente de marcada inestabilidad política; en los últimos años, tres presidentes han salido abruptamente del poder sin completar sus mandatos y fueron sucedidos por los vicepresidentes, y en una ocasión, por el titular del Congreso; a partir de la presidencia de Sixto Durán Ballén, se inició una seguidilla de presidentes caídos en desgracia a poco andar sus gobiernos y sacados del poder por la presión ciudadana; abrió la serie Abdalá Bucaram (1996-1997), sucedido por la vicepresidenta Rosalía Arteaga, que gobernó dos días y que fue reemplazada por Fabián Alarcón, Titular del Congreso, presidente interino hasta 1998; luego siguió Jamil Mahuad (1998-2000), que cayó antes de cumplir dos años de gobierno; fue reemplazado por su vicepresidente Gustavo Noboa (2000-2003), que dio paso a Lucio Gutiérrez (2003-2005), destituido a los dos años y dos meses de gestión, y reemplazado por Palacio, el vicepresidente; y a partir del 2007 asumió Rafael Correa.

Como consecuencia de la inestabilidad política, el Índice de Riesgo País del Ecuador ha crecido de 483 en el año 2005, a 700 el año 2009 y a 881 para septiembre del 2011.

Este concepto hace referencia a la probabilidad de que un país, emisor de deuda sea incapaz responder a sus compromisos de pago de deuda, en capital e intereses, en los términos acordados. Para determinar su valor, las agencias calificadoras de este riesgo

utilizan ciertos factores políticos, sociales y económicos del país, tales como la estabilidad política, el tamaño del aparato burocrático; los niveles de corrupción, la actitud social, los patrones de crecimiento económico, la inflación, el ingreso per cápita, los niveles de deuda pública externa e interna, nivel de autonomía del banco central, restricción presupuestaria, control sobre precios, techos en tasas de interés, cantidad de reservas internacionales.

A nivel del sistema financiero, el valor del riesgo país expresa la tasa de rentabilidad o retorno adicional (spread o swap), que un inversionista o prestamista extranjero exigirá al sector, ante la posibilidad que se produzca un deterioro de sus flujos de efectivo, por efecto de incidentes adversos en el ambiente del país.

Esta realidad la refleja también el informe anual de Estabilidad Política de la Unidad de Inteligencia Económica del Fondo Monetario Internacional (FMI), presentado en Agosto del 2010, que la mide en base al Índice de Inestabilidad Política, calculado en base a cuatro factores coyunturales como la profundidad de la crisis económica, la existencia de individuos identificables a quienes achacarla, la sospecha de que la crisis puede ser más profunda de lo que reconocen las autoridades y el factor contagio; este informe mantiene lo manifestado el 2009, respecto a que Ecuador, Haití, Bolivia y la República Dominicana, son países de alto riesgo con posibilidad de sufrir protestas sociales capaces de trastornar sus economías e incluso derrocar sus gobiernos. En la lista de 165 países evaluados, Ecuador se ubica en el puesto decimonoveno, cinco puestos mejor comparativamente que el año 2009, con un índice de inestabilidad de 7,4 sobre 10, superando a Bolivia que ocupa el décimo cuarto puesto con un índice de 7,7; esta mejora según lo manifiesta el informe se debe al cambio coyuntural impulsado por el presidente Rafael Correa, que ha conseguido mantener la mayoría de las promesas hechas en su campaña electoral, y que le podrían valer ser el primer presidente en finalizar su mandato desde 1996.

Connotación: El generar una imagen de inestabilidad política es una amenaza para todos los ecuatorianos, que se agrava por la corrupción del sistema político; que aleja la inversión y afecta a la economía del país, empobreciéndolo más; además países políticamente inestables son susceptibles a shocks políticos que implican una discontinuidad de las políticas monetarias y fiscales y mayor volatilidad de la inflación. Por lo cual se puede afirmar que la inestabilidad de la política nacional, genera una amenaza para el sector de las microfinanzas.

Es claro que el nivel de Riesgo País, representa una amenaza para el sector microfinanciero, ya que los prestamistas extranjeros al percibir un valor alto de riesgo país, en los tratos financieros exigirán un mayor beneficio, lo que redundará en menores beneficios para la banca microfinanciera, limitando su operatividad.

c) Política tributaria. La política fiscal o tributaria está constituida por las acciones a través de las cuales las autoridades gubernamentales usan las variables de ingresos y gastos para manejar la economía del país, esto involucra a los impuestos, inversiones, egresos, y medios de financiamiento. La Constitución del Ecuador (Art.285), establece que debe enfocarse en el financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos; la redistribución del ingreso por medio de transferencias, tributos y subsidios adecuados; y la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables.

Una de las variables más importantes es la tributación. La recaudación tributaria es fundamental para el funcionamiento del Estado, el desarrollo social del país y el control económico, lo que ha generado que actualmente exista una Política Tributaria más rígida, que exige el pago de impuestos a las personas y empresas, en base a lo establecido por la Ley, con el fin de financiar el del gasto público; ésta es ejecutada por el SRI (Servicio de Rentas Internas).

El 29 de diciembre del 2010, en el Registro Oficial 351 se publicó el Código de la producción, comercio e inversiones, el cual tiene como objetivo principal regular el proceso productivo en todas sus etapas, impulsar la producción con mayor valor agregado, transformar la matriz productiva, promoviendo nuevas actividades productivas, con mayor valor agregado, que potencie servicios, que se base en el conocimiento y la innovación. El Código de la Producción establece una serie de incentivos fiscales generales, aplicables a toda persona natural o jurídica que realice nuevas inversiones en cualquier parte del territorio nacional, y en cualquiera de los sectores productivos.

- Reducción gradual del impuesto a la renta de 25% a 22%. 1% cada año a partir de vigencia del Código.
- Exonerar del cálculo del impuesto mínimo: los gastos incrementales por nuevo empleo o mejoras salariales, adquisición de nuevos activos para mejoras de productividad y tecnología, y producción más limpia.
- Para empresas nuevas: exoneración de pago de impuesto mínimo durante los 5 primeros años.
- Exoneración del Impuesto a la salida de capitales (ISD) para los pagos al exterior por créditos externos, con un plazo mayor a un año y con una tasa no superior a la autorizada por el BCE.

Connotación: Actualmente existe una Política Tributaria rígida, ejecutada por el SRI (Servicio de Rentas Internas); como la recaudación tributaria es fundamental para el funcionamiento del Estado, el desarrollo social del país y el control económico; el SRI exige el pago de impuestos a todos los actores del comercio e industria (personas naturales y personas jurídicas) en el territorio ecuatoriano.

Para reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de elusión, e incrementar la recaudación anual de impuestos en proporción al crecimiento económico; el SRI aplica sanciones y medidas disuasorias.

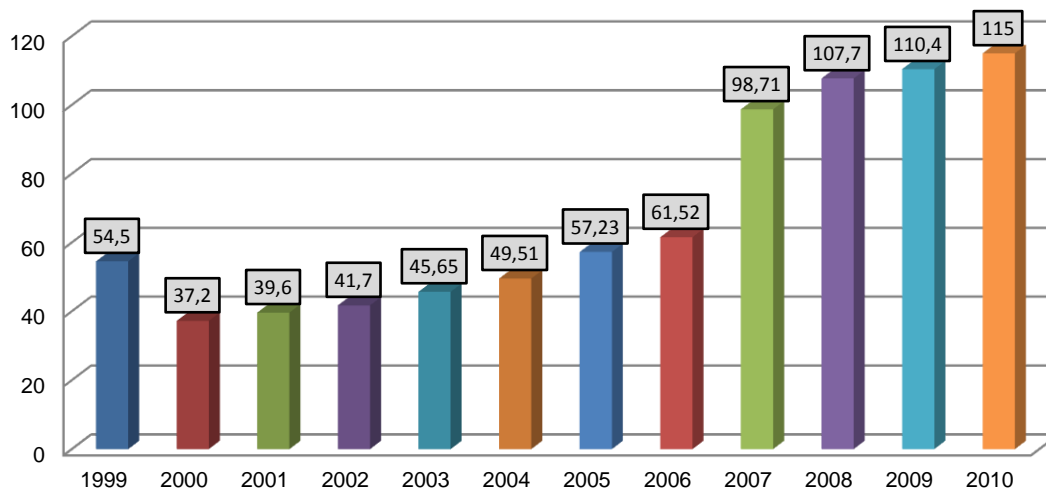
Los actores del comercio e industria, requieren planificar y declarar sus impuestos eficientemente para no verse afectados, lo que determina que la Política Tributaria genera una amenaza para el sector de las microfinanzas, pues si las microempresas no acatan los lineamientos tributarios pueden ser clausuradas perdiendo la capacidad de atender las obligaciones contraídas.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).**

1. Crecimiento Económico del PIB. El año 1999 Ecuador soportó la mayor crisis financiera de su historia, cuyas causas fueron un conjunto de decisiones tomadas por gobiernos anteriores; como la credibilidad en el sucre se había acabado, y la devaluación de esa moneda frente al dólar llegó a niveles insospechados, el gobierno de Mahuad tomó la decisión de dolarizar la economía del país, fijando el cambio en 25 mil sucres por dólar.

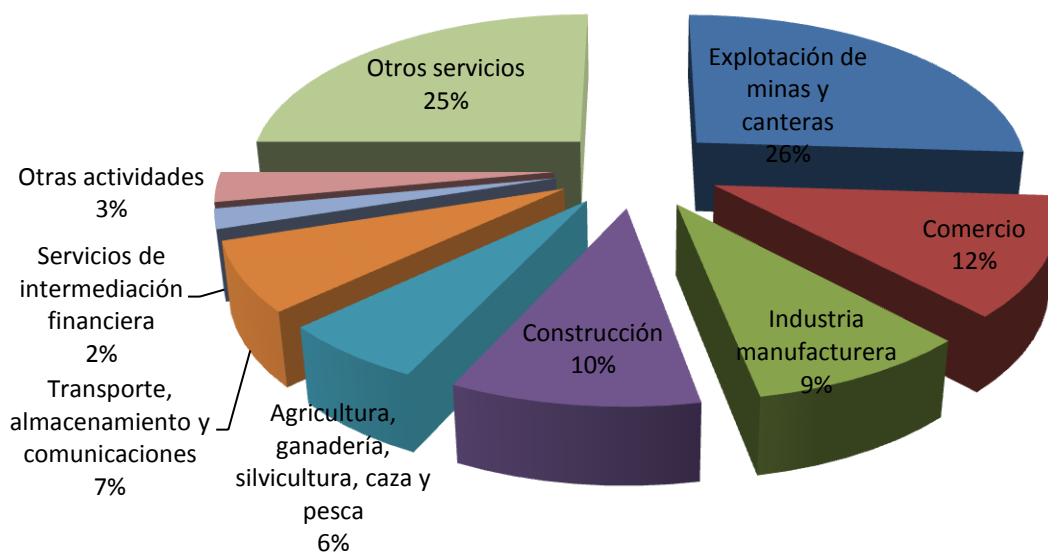
La estabilización generada por la dolarización, apoyada por los altos precios del petróleo, el incremento de las remesas y el incremento de las exportaciones de productos no tradicionales, impulsó el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), que mide la valoración total de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo; su comportamiento histórico se observa en el siguiente detalle.

Desde el 2002 al 2005 la economía creció 5.5%; en el 2005 fue del 6%, en 2006 del 3.89% y en 2007 del 2.49%. (Banco Central, 2011)



*Figura 3.* Evolución del PIB (miles de millones de dólares). Tomado de Histórico Banco Central del Ecuador, por Banco Central del Ecuador, 2011.

Durante el 2008 la economía de Ecuador creció 6.52%, el porcentaje más alto desde el año 2004 cuando llegó al 8%; este crecimiento estuvo impulsado por el incremento en la inversión privada y pública que aumentó 16.1% con respecto al 2007; e igualmente por el aumento del consumo de los hogares así como sector no petrolero, que registró un alza de 8%, y los ingresos significativos que recibió el gobierno por la venta de petróleo que mantuvo precios bastante altos en el mercado mundial. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) los ingresos petroleros de Ecuador en 2008 se incrementaron 222% respecto al 2007, efecto del alto precio del barril de petróleo que alcanzó los 120 dólares. (Agencia AP, 2009). En el año 2009, la economía se contrajo principalmente por la crisis financiera global, junto con el descenso de las remesas que enviaban los migrantes al país y el desplome de los precios del petróleo, producto de exportación cuyas ventas son un componente mayoritario del PIB. El año 2010, el crecimiento económico del Producto Interno Bruto del país fue del 4.17% (BCE, 2011) mientras que para el 2011 según lo manifestado por el Banco Central del Ecuador (BCE) se prevé que sea del 5.06%.



*Figura 4.* Composición Porcentual del PIB. Tomado de Histórico Banco Central del Ecuador, por Banco Central del Ecuador, 2011.

La composición sectorial del PIB del país en el año 2010 fue la siguiente: Servicios 25%, Construcción 10%, Explotación de Minas y Canteras representa el 26%, , Comercio 12%, Industrias 9%, Transporte y Telecomunicaciones 7%, Agricultura y Ganadería 6%, Servicios Financieros 2% y Otras Actividades 3%.

Se observa que el sector agrícola y ganadero únicamente genera el 6% del PIB nacional, valor bajo considerando que el Ecuador es un país eminentemente agrícola. Es indispensable retomar esa orientación pues la agricultura genera gran cantidad de empleo directo e indirecto, lo que a su vez dinamiza la economía del Ecuador. El PIB del país es altamente dependiente del petróleo, por lo que tanto la producción como el precio de comercialización son factores sumamente importantes.

Connotación: Si bien la dolarización no significó una revalorización del salario de los ecuatorianos, sino más bien un recorte de ingresos ya que los precios de bienes y servicios se internacionalizaron, generó un equilibrio económico que facilitó las transacciones, lo que unido a la desconfianza en el sistema financiero y la incertidumbre, impulsó la demanda de

bienes de capital que hasta mediados del 2000 no se había desarrollado. La dolarización debe considerarse una oportunidad , pues además de la estabilidad económica, ha permitido al país desarrollar ventajas competitivas en Comercio Internacional, como efecto de la reducción del costo de las transacciones, reducción del costo del capital, eliminación del riesgo cambiario y la estabilización del nivel de precios, lo que ha impulsado positivamente al fortalecimiento y crecimiento del sector microempresarial, lo que es positivo para la banca microempresarial, pues en promedio los potenciales usuarios de los créditos presentan menores niveles de riesgo.

El comportamiento del PIB en los últimos años, muestra que en el país la economía ha crecido a un ritmo muy lento, por lo que es indispensable que el Estado y toda la sociedad, se comprometan a impulsar el emprendimiento, ya que la microempresa es mucho más accesible a la gran mayoría de la población, por esto el crecimiento económico, genera una oportunidad para el sector microempresarial.

2. Inflación. La inflación es una señal de desajustes económicos, sociales y políticos; se refleja en un incremento general y sostenido en el nivel de precios, y por tanto afecta el nivel adquisitivo de las personas, por esta razón se la mide en base del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU).

Tabla 7

*Evolución de la Inflación en el Ecuador*

Año	%
2004	1.94
2005	4.36
2006	2.87
2007	3.32
2008	8.83
2009	4.44
2010	3.34

Nota. Tomado de “Ecuador, Informe de la Inflación”, por Banco Central del Ecuador. 2011. Quito. Recuperado de [www.bce.fin.ec/documentos/.../Inflacion/inf201110.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/.../Inflacion/inf201110.pdf)

La dolarización en el año 2000 generó cierta estabilidad económica, por eso la inflación se ha mantenido relativamente controlada, el 2004 fue de 1.94%, el valor más bajo registrado; 2005, fue del 4.36%; el 2006 fue del 2.87%; el 2007 llegó al 3.32%, en el 2008 subió al 8.83% es decir tres veces lo esperado por efecto de la reforma tributaria incidió que incrementó los impuestos y por la crisis Económica Mundial, el 2009 la inflación fue del 4.4%, bajando a 3.34% el 2010. (Agencia Municipal de Desarrollo, 2009).

En esta serie se observa un desfase importante el año 2008, en el cual el Ecuador registró una inflación de 8.83 % frente al 3.32 % del 2007, incremento generado por la crisis internacional cuando los precios de los bienes primarios, se dispararon. (Agencia Municipal de Desarrollo, 2009).

Con el fin de contrarrestar la inflación el gobierno adoptó varias medidas como el otorgamiento de subsidios agrícolas y exoneración de impuestos y además fijó un precio oficial máximo para casi una decena de alimentos considerados de primera necesidad; también se prohibieron las exportaciones de arroz y se empezó una campaña para vender productos básicos a bajos precios o con descuentos en sectores populares, estas políticas se han mantenido en los años 2009 y 2010.

Dichas medidas, así como la restricción de las importaciones, la caída del precio de los bienes de primera necesidad y la restricción de liquidez interna y mundial generaron un descenso de la inflación en el 2009 que cerró 4.44%. (Agencia Municipal de Desarrollo, 2009)

Para el 2010 el promedio de inflación anual disminuyó con relación al año anterior, al igual que en la mayoría de países de América Latina. Sin embargo, Venezuela, Argentina, República Dominicana, Uruguay, Paraguay y Guatemala fueron la excepción, siendo Venezuela el país que registró la más alta inflación anual, 30.4%. (Agencia Municipal de Desarrollo, 2009)

Connotación: La Crisis Mundial y norteamericana en particular, puede generar condiciones que impulsen el incremento de la inflación, lo que genera la selección y contracción del gasto, e indirectamente afecta la demanda los productos y servicios que producen las microempresas, por lo que se concluye que la evolución de la inflación, genera una amenaza para el sector de microfinanzas pues su nivel de colocación de créditos es menor y con mayor riesgo.

3. Balanza Comercial. La balanza comercial es la diferencia que existe entre el total de las exportaciones y el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país; ésta puede ser positiva (superávit comercial) o negativa (déficit comercial). Existe déficit comercial si la cantidad de bienes y servicios que el país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa. Contrariamente, el superávit comercial significa que los bienes y servicios exportados son mayores que los importados.

En cuanto al sector externo, en el 2008 la balanza comercial del Ecuador se situó en USD 909 millones, una disminución con respecto al 2007, sin embargo se mantuvo positiva debido en especial a los altos precios del petróleo.

Desde el 2008 la balanza comercial ha presentado superávit con un crecimiento sostenido de las exportaciones, pero en el 2011 se registró un déficit de USD 717 millones.

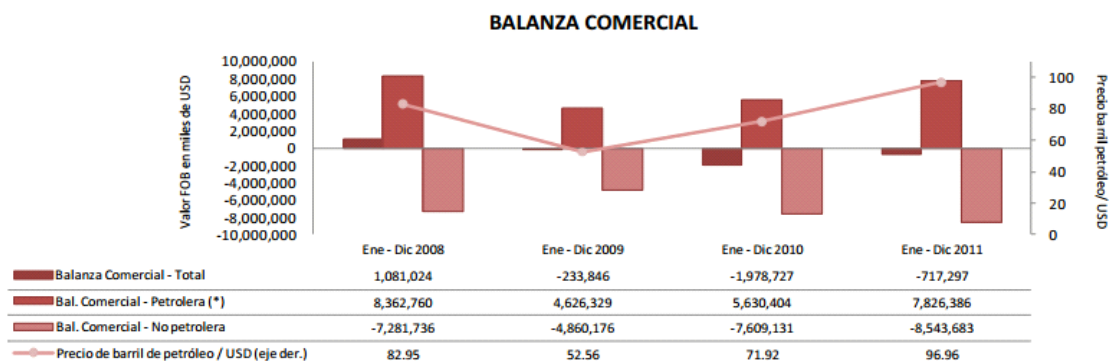


Figura 5. Evolución de la Balanza Comercial. Tomado de “Evolución de la Balanza Comercial”, por Dirección de Estadística Económica, 2011. Quito.

Tanto las importaciones como las exportaciones se contrajeron, las importaciones de bienes de consumo fueron las que más disminuyeron entre enero y diciembre, con descensos de un 20% en valor y de un 14% en volumen frente a igual período del 2008. (Banco Central del Ecuador, 2011).

Al analizar tanto las exportaciones e importaciones, petroleras y no petroleras, se observa de manera general del 2007 al 2009 un incremento del déficit en la balanza no petrolera, que en 2008 llegó a USD 7,546 millones y en el 2009 fue de US 4,963 millones, mientras que la balanza petrolera en 2008 registra un superávit de USD 8,455 millones, valor superior al 2007 e incluso al 2009.

Durante el 2010, el 76.15% del total de exportaciones del país se comercializaron en América; EEUU fue el primer mercado para con el 33.46% de participación, seguido por el grupo de países que conforman la ALADI con el 23.80%; y dentro de este la CAN con el 11.74%; mientras que al resto de países de América se vendió el 18.89%; a Europa se destinó el 20.44% de las exportaciones, ocupando el tercer lugar de importancia como mercado; porcentaje dentro del cual la Unión Europea tiene el 15.00% de participación, el resto de países de Europa contabilizaron el 5.43%; Asia participó con el 2.44%; África, Oceanía y Otros sumaron 0.97%; el ALADI fue el principal proveedor del Ecuador, aportando con el 36.82% de las importaciones, la CAN aportó el 14.95%; el segundo proveedor del país fueron los Estados Unidos de Norteamérica con el 24.75%, y Asia ocupó el tercer lugar con 19.49%. (Agencia Municipal de Desarrollo, 2011)

Connotación: El que la balanza comercial no petrolera sea negativa genera una amenaza para el sector microfinanciero, pues esto significa que en el mercado se ofertan una serie de productos que compiten directamente con los productos y servicios que producen las microempresas, debilitando su capacidad de comercialización y financiera, con lo que el sector de microfinanzas al conceder créditos, incurre en un mayor riesgo.

4. Tasas de Interés. El fracaso de las políticas neoliberales en América Latina y los problemas de estabilidad democrática que han tenido lugar en los últimos años en nuestro país, han generado un clima de desconfianza para: los inversionistas extranjeros, la inversión privada y los organismos crediticios tanto a nivel nacional e internacional; esta desconfianza se refleja en las tasas activas de interés, que presentan valores altos para una economía dolarizada. Las tasas de interés altas, desalientan el endeudamiento, especialmente del microempresario.

Tabla 8

*Tasas de Interés Activas – Octubre 2011*

Tasa Activa Referencial para cada Segmento:	% *
Productivo Corporativo	8,17
Productivo Empresarial	9,53
Productivo PYMES	11,20
Consumo	15,91
Vivienda	10,64
Microcrédito Acumulación Simple	25,20

*Nota.* Tomado de “Boletín Octubre 2011”, por Banco Central del Ecuador, 2011. Quito.

\* El % es anual

Como medida de control de las tasas, se fijaron tope máximos obligatorios, éstos plantean dificultades para que el sector bancario microfinanciero pueda cubrir sus costos lo que desalienta su crecimiento. Así, los clientes pobres no tienen acceso a servicios financieros o deben recurrir a mercados de crédito informales (como los prestamistas locales) que son aún más caros, por lo que estas medidas han perjudicado a los grupos más vulnerables, en lugar de protegerlos, al restringir su acceso a servicios financieros.

Connotación.- Las tasas de interés, si son altas desalientan la inversión microempresarial, generando como efecto un estancamiento de la demanda; por otra parte, los topes máximos también pueden generar un menor grado de transparencia respecto de los costos del crédito, ya que para afrontarlos, las instituciones agregan comisiones confusas a sus servicios. La competencia, sin embargo, es la única manera eficaz de reducir esos costos y también las tasas de interés. Las políticas orientadas a fomentar la competencia entre los proveedores de crédito, junto con medidas pertinentes para proteger a los consumidores, como las leyes sobre la veracidad en los préstamos tienen el efecto de ampliar el alcance del microcrédito sostenible y salvaguardar, al mismo tiempo, los intereses de los consumidores. Por el efecto que pueden tener las tasas de interés en el sector microfinanciero, este factor debe considerarse una amenaza.

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).**

1. Estructura poblacional. La población del Ecuador el año 2010, estimada en base el censo del 2010 (INEC, 2010), es de 14'899,000 habitantes.

Para el quinquenio 2010-2015 la esperanza de vida promedio para ambos sexos es de 71.8 años de edad; y cada cinco años la población ganará aproximadamente un año más en su expectativa de vida al nacer.

La tasa de mortalidad es de 6.0 por mil, y la mortalidad infantil es decir personas menores de un año es (proyectada para el quinquenio 2010-2015) de 36.7 por cada mil nacidos vivos, es decir del 3.67%, lo que muestra que la mortalidad infantil tanto en el área urbana como rural ha descendido en los últimos 20 años.

La composición de la población por área es:

Tabla 9

*Población por Áreas*

	Año	Urbana	%	Rural	%	Total	%
	2010	10,250,000	68.80	4,649,000	31.20	14,899,000	100.00
	2015	11,028,000	69.20	4,908,000	30.80	15,936,000	100.00

*Nota.* Tomado de “INEC Censo de Población y Vivienda 2010” por Unidad de Antropología Nacional – MIES, 2011

El ritmo de crecimiento poblacional tiene una tendencia descendente, se desaceleró a partir de 1960, la tasa aproximada actual es de 1.9 % y tiende a reducirse aún más; la tasa de fecundidad que en 1960 era de 6.7 hijos promedio descendió para el quinquenio 2005-2010 a 1.5 % es decir a menos de dos hijos promedio; el descenso de la fecundidad es mayor en las áreas urbanas que en las rurales.

El crecimiento de la población urbana es 11 veces mayor que la rural, lo que implica el crecimiento acelerado de las ciudades.

Connotación: La alta concentración poblacional en zonas urbanas es una oportunidad para el sector bancario micro crediticio, pues al ya disponer de una infraestructura instalada, los costos de gestión del microcrédito serán menores, lo que hace del sector formal microfinanciero más competitivo.

2. Integración de la población indígena. La población indígena del Ecuador es significativa no solo en términos cuantitativos sino por la gran presencia social y política que han logrado tener especialmente en las dos últimas décadas.

La mayor parte se encuentra en la Sierra; el movimiento indígena luego de este proceso de presencia social ha planteado un proyecto político destinado a su reconocimiento como nacionalidades y pueblos y la demanda de la creación de un Ecuador pluricultural y una sociedad intercultural. Las nacionalidades indígenas que conviven en el territorio del país son:

Tabla 10

*Naciones Indígenas en el Territorio del Ecuador*

Nacionalidad	Región	Población (Aproximada)
Chachi	Centro norte y sur de la provincia de Esmeraldas, en las orillas del río Cayapa	457 familias distribuidas en 46 centros
Epera	Poblado Santa Rosa de los Espera junto al río Cayapas	250 personas
Tsa´Chila	Santo Domingo de los Tsa´chilas	2,640 habitantes distribuidos en 8 comunidades
Awá	Noroccidente, entre los ríos Mira y San Juan de la provincia del Carchi	2,194 habitantes
Manta - Wancavilca - Puna	Costa sur, en la península de Santa Elena, en las provincias de Manabí y Guayas	
Kichua	Provincia de Sucumbíos, Napo y Pastaza	80,000 habitantes
Siona- Secoya	Orillas del río Putumayo, Aguarico y Cuyabeno	700 habitantes
Ai´Cofan	A lo largo del río Aguarico en la provincia de Sucumbios	728 habitantes
Waorani	Provincia de Orellana, Pastaza y Napo, entre los ríos Napo y Curaray	3,000 habitantes
Andoas	Pastaza, riveras del río Pastaza y Bobonaza	800 habitantes
Shiwiar	Suroeste de la provincia de Pastaza	9 comunidades dispersas
Zapara	Cabeceras de los ríos Conambo y Pindoyacua	200 personas
Shuar – Achuar	Orillas de los ríos Santiago, Morona y Pastaza, ocupan la parte sur de la provincia de Pastaza , el éste de Morona Santiago y Zamora Chinchipe. Actualmente también en Napo	110,000 habitantes
Kichua	A lo largo de la región Interandina	Otavalo, Caranqui, Natabuela, Cayambe, Quito, Pazaleos, Salasacas, Chivuelo, Waranka, Puruhá, Cañari, Saraguro

*Nota.* Tomado de “Estructura Étnica del Ecuador” por Unidad de Antropología Nacional – MIES 2011.

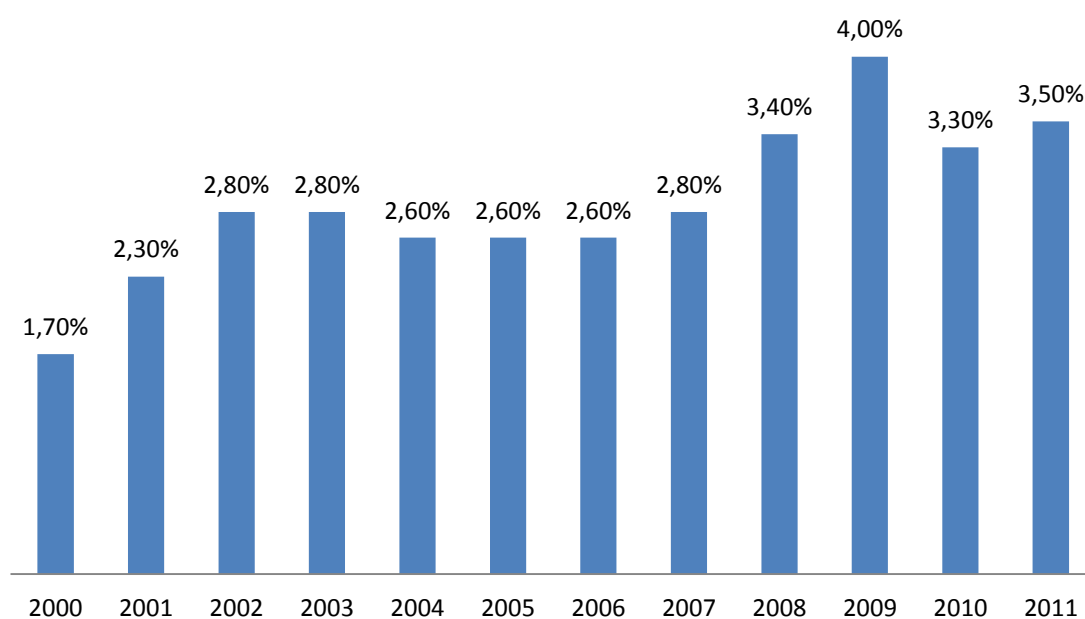
Connotación: La integración de la sociedad indígena es una oportunidad para el sector bancario micro crediticio, pues implica la incorporación de una importante masa de potenciales demandantes de microcréditos, lo que amplía su mercado.

### 3. Inversión en educación y salud.

*Educación.* De acuerdo a un estudio realizado por el Buró Nacional de Economía Americano, el rendimiento que pueda tener el sector educativo de un país, puede ser un factor decisivo a la hora de determinar la calidad de vida de sus habitantes.

Con el fin de mejorar la cobertura, el actual Gobierno ha implementado medidas como la gratuidad educativa, la cual ha buscado incorporar más estudiantes al sistema; por otro lado a través de los Proyectos de Ley Orgánica de Educación y Educación Superior, el Gobierno busca aplicar reformas que permitan mejorar la calidad del sistema educativo.

Según cifras oficiales al 2010 en el Ecuador, las tasas de escolarización a nivel nacional fueron: primaria (94.8%), secundaria (58.1%) y educación superior (20.1%); adicionalmente, la tasa de analfabetismo que suele representar un indicador general de la cobertura fue de 7.8%. (Ministerio de Educación, 2011)



*Figura 6.* Tomado de “La Educación en el Ecuador, Situación y Propuesta del Sistema de Vouchers Educativos como Alternativa”, por F. Briones, J. Rivas, A. Viteri & M. Estrada. Escuela Politécnica del Litoral. Guayaquil. 2011.

Si bien el gasto público aún es insuficiente en materia de educación, se ha incrementado en forma importante; como consecuencia de lo cual, en este último período, los

sectores medios y populares de las zonas urbanas fueron incorporados masivamente al sistema educativo, de modo que para ellos la escolarización formal representó una clara vía de ascenso social; pero la población rural, especialmente la campesina e indígena, sufre aún la falta de oportunidades y recursos para alcanzar una educación adecuada.

Salud. Según la Organización Panamericana de Salud, en el Ecuador el Sector Salud es medianamente aceptable, pero que presenta serias deficiencias comparativas con países desarrollados, y diferencias marcadas entre los sectores urbano y rural. (OPS, 2010)

El presupuesto del Sector Salud respecto al gasto total del PGC y del PIB, ha pasado del 2.7% al 6.6% y del 0.7% al 1.4% entre los años 2000 y 2010. (OPS, 2010)

Connotación: El crecimiento de la inversión en educación y salud, generan nuevas oportunidades para los microempresarios, que pueden participar mediante el Sistema Nacional de Contratación, como proveedores del Estado, esto a su vez es una oportunidad para el sector bancario micro crediticio, pues aumenta la demanda de microcréditos de microempresas consolidadas, lo que implica menor riesgo.

4. Emprendimiento. Según el Banco Central la tasa de desempleo es del 7.04 % en las principales ciudades, y la de subempleo de 44.1%. A raíz de la crisis económica y política de 1999, en las zonas urbanas de la sierra y costa registró crueles aumentos del porcentaje de pobreza, según los índices de pobreza durante el 2010 disminuyeron del 36.74% al 35.09%; también los niveles de inequidad se redujeron. (CEPAL /OIT, 2011).

La riqueza del país se concentra en manos de una minoría de empresas monopólicas, este hecho tiene como contrapartida la agudización de la pobreza; la brecha que separa los dos rubros de ingresos: capital y el trabajo, es grande, crece dramáticamente; pues el 66.66% del ingreso nacional pertenece a unas pocas familias; el 20% más pobre recibe únicamente el 2.5% del ingreso nacional, y gana 23 veces menos que el 10% más rico; al contrario el 20% más rico recibe el 58.7% del ingreso nacional. El 44% de la población económicamente

activa está sin empleo o en situación de subempleo; la inflación ocasiona una baja importante del poder adquisitivo, la subida de los precios no correspondiendo al nivel de los salarios; por lo cual el ingreso familiar sólo le alcanza para comprar el 67% de la canasta básica.

Como respuesta a este escenario, se produce el fenómeno del emprendimiento, el mismo que ha dado lugar a la creación de miles de microempresas en las cuales trabaja más del 50% de la población económicamente activa del país.

Connotación: El espíritu de emprendimiento ha permitido que personas que se encontraban en la desocupación, se incorporen a la población económicamente activa, generando un mayor volumen de demanda de bienes y servicios; e incrementando de igual forma la demanda de los servicios de microcréditos, por lo cual el factor emprendimiento genera una oportunidad para el sector bancario microfinanciero.

5. Migración. Ecuador ha experimentado un proceso emigratorio complejo que se masifica y disemina en casi todo su espacio nacional, a raíz de la crisis de fines de los noventas. Este fenómeno migratorio, si bien en ciertos casos, conserva algunos patrones tradicionales, en gran parte, plantea cambios importantes como el surgimiento de nuevos actores (mujeres, jefes de hogar y cónyuges), nuevos patrones de procedencia y destino, motivaciones más complejas que las económicas. Más allá de sus características y actores, los impactos, particularmente de las remesas, han sido importantes en la economía del país, de sus comunidades y ciudadanos, pero no han logrado articularse a un desarrollo sostenible.

La migración en los últimos años, ha impactado la socio-economía no sólo de las familias y comunidades directamente afectadas sino del país en su conjunto; sin embargo, no se ha logrado articular al desarrollo y a sus condicionantes endógenos.

En el mejor de los casos, lo que ha habido es una relativa activación económica, pero vulnerable, la movilidad socioeconómica de ciertas familias de migrantes y sobre todo se ha contrarrestado el empobrecimiento de muchas familias. Los impactos, en todo caso, no son

homogéneos y atraviesan varias dimensiones de lo social, cultural y económico, que conviene profundizar, así como la relación con los países de destino.

Desde comienzos del año 2008, el escenario internacional, se muestra desfavorable para el envío de remesas, producto de la crisis financiera que atraviesa Estados Unidos y las nuevas políticas de inmigración que se están implementando en toda Europa para restringir la entrada a un mayor número de migrantes. Entonces, proyectar su firme evolución lineal hacia arriba sería totalmente incorrecto ya que su crecimiento e “ingreso” permanente no se encuentran para nada garantizados.

En el 2009, el Ecuador recibió US\$ 2,495 millones de dólares y se ubicó séptimo en el ranking de la región y cuarto en el contexto de América del Sur.

La crisis internacional afectó el flujo de remesas a todos los países de la región. América Latina, en su conjunto, recibió en el año 2009, alrededor de US. 10,000 millones de dólares menos que en el año 2008, lo que equivale a una reducción del 15%. Ecuador no estuvo ajeno a esta realidad. Las remesas disminuyeron 12%, al pasar de 2,821 millones de dólares en el 2008 a 2,495 millones en el 2009.

A pesar de lo anotado, la importancia de las remesas en la economía ecuatoriana se mantiene. En el 2009 éstas representaron el 4.9% del PIB y el 36.5% de las exportaciones no petroleras.

El principal impacto que ha producido el auge de las remesas en la economía del Ecuador ha sido el incremento del ingreso nacional. Así, este efecto resulta sumamente importante ya que conjuntamente con los altos precios del petróleo, las remesas han podido generar la entrada necesaria de divisas para soportar el modelo económico vigente de dolarización y con ello la estabilidad fiscal alcanzada a raíz del año 2002.

Connotación: En la práctica, las remesas están jugando un papel fundamental para dotarle de liquidez a la economía, pero no para generar una fuente importante de inversión

productiva. A pesar de que sólo una pequeña proporción de las remesas se ahorra y se destina a la inversión, éstas tienen gran interés para el sector bancario microfinanciero, por ser una potencial fuente de financiamiento. Entre otros destinos, las remesas se pueden invertir para crear microempresas y generar empleo, y actuar como atenuantes de la pobreza. De esta manera, con la finalidad de aprovechar esta oportunidad, e incentivar la inversión productiva de las remesas, el sector microfinanciero debe orientar a los beneficiarios de las mismas, y aprovechar esta fuente de pago de microcréditos.

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

#### 1. Acceso a Internet.

Tabla 11

#### *Penetración Comparativa de Internet*

País	Usuarios	Penetración %	Fecha
China	298,000,000	22.40	2009
Estados Unidos	227,190,989	74.70	2009
Japón	94,000,000	73.80	2009
India	81,000,000	7.10	2009
Brasil	805,010,400	40.40	2009
Colombia	13,745,600	30.50	2008
Perú	7,636,400	26.20	2008
Ecuador	1,549,000	11.30	2007
Bolivia	580,000	6.40	2007

*Nota.* Tomado de “*Situación de Internet en Latinoamérica*”, por ComScore. 2011.

La infraestructura de acceso a las TIC`s no es el único elemento que influye para lograr una sociedad del conocimiento, debe también considerar la calidad de la infraestructura, calidad del contenido de información, capacidad de aprendizaje y facilidades para el comercio electrónico.

Un indicador que resumen estos elementos es el “Networked Readiness Index” calculado por el Foro Económico mundial el cual ubicaba a Ecuador para el 2008 en el puesto 97 de 122 países, explicado principalmente por no contar infraestructura de acceso y debido a que la sociedad general aún no está familiarizada con el uso de dichas tecnologías, reflejada en el número de nodos locales, tráfico de datos cursados y comercio electrónico (Plan Estratégico SRI 2007-11)

Para justificar esta ubicación, es importante señalar que mundialmente el acceso al Internet crece diariamente. El Ecuador, sin embargo, presentaba una baja penetración general de servicio de Internet, que alcanza únicamente el 29%, y que comparativamente es muy inferior a la de otros países de la región y del mundo, como se observa en el siguiente gráfico.

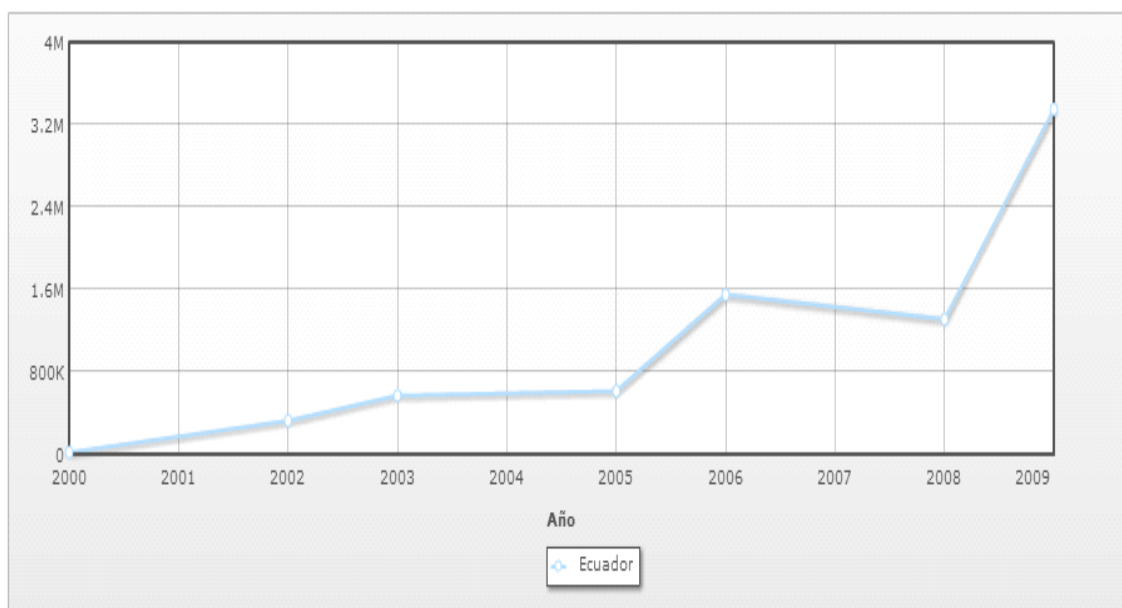


Figura 7. Evolución de Usuarios de Internet en el Ecuador. Tomado de “Internet en Ecuador”, por INEC. Ecuador. 2011.

Desde entonces la evolución del número de usuarios de Internet en el Ecuador muestra que entre el año 2002 y el 2003 el número de usuarios en el país prácticamente se duplicó, entre el año 2003 y 2007 el número de usuarios se mantuvo casi constante siendo el año 2007 de 638,000 usuarios; entre el año 2007 y el 2008 el crecimiento fue abrumador, llegando a los 1.549.000 usuarios.

Este crecimiento fue impulsado por mejores ofertas de valor de los proveedores que incluyeron baja en los precios del servicio, ampliación de la red de cobertura, provisión de banda ancha sin uso de línea telefónica, mayores anchos de banda es decir mayor velocidad y extensión en el tiempo de uso siendo prácticamente ilimitado; así como también por políticas estatales de generalizar el uso de internet con la oferta de FASTBOY.

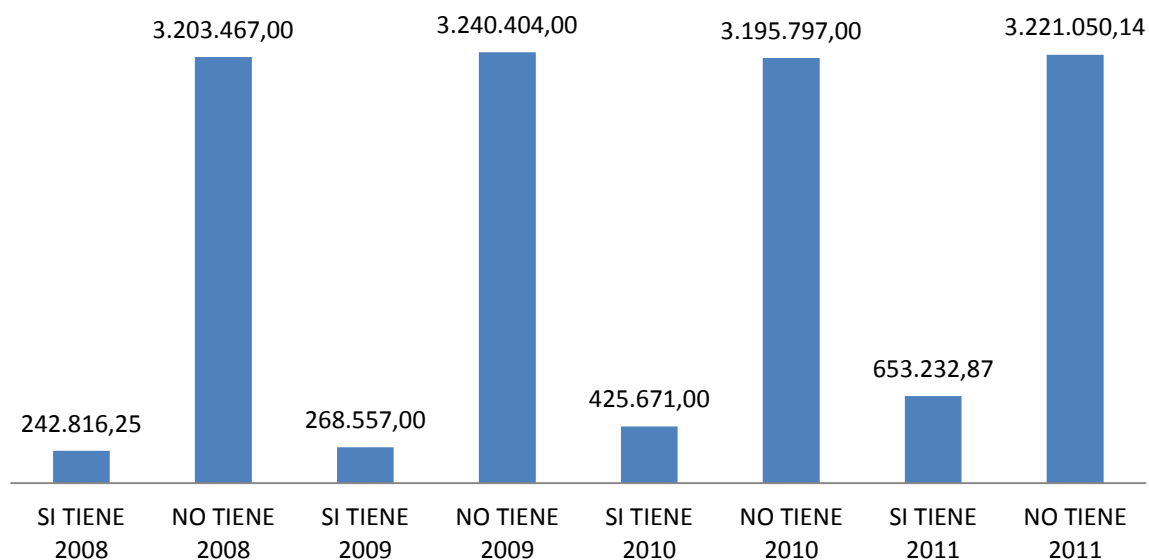


Figura 8. Acceso al Internet. Tomado “Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU)”, por INEC, 2011.

Como consecuencia se tiene que para el 2010, 29 de cada 100 acceden a Internet en el Ecuador según investigación realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) avalada por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información; lo que indica que se habría superado a Perú y Paraguay en la Región.

Pichincha tiene al 30% de su población conectada y el 16% en Azuay y doblan en el acceso por habitante a provincias como Guayas, donde solo se conecta el 8.6%, superado incluso por Tungurahua 9.9% y casi alcanzado por El Oro 8.1, que es la provincia que más creció en los últimos 2 años (Pichincha también fue del 17 al 30%). Es decir que hay una brecha aún muy grande no solo entre sector urbano y rural sino también entre provincias conectadas y casi desconectadas en el Ecuador. (INEC, 2010)

Connotación: El que en el país exista una penetración de Internet que crece a niveles internacionales, genera una oportunidad para la banca micro empresarial, pues puede promocionar sus productos a un menor costo, y extender su operatividad a lo largo de todo el territorio nacional.

2. Sistemas automatizados y Tecnología de Información (TI). En el mundo actual predominan las herramientas informáticas de software y hardware, el Internet y las comunicaciones satelitales. La información es un recurso estratégico en el mundo actual en base al cual las empresas y organizaciones logran mayor eficiencia y competitividad, pues una empresa que posee información puede tomar acciones oportunas y aprovechar las oportunidades del mercado.

Los recursos informáticos permiten a las empresas optimizar su gestión ofreciendo mejores y mayores servicios a sus clientes, el sector financiero específicamente requiere disponer de importantes recursos de información.

El sector financiero es un mercado ávido por inversión en tecnología, principalmente porque enfrenta un escenario altamente regulado y también altamente competitivo, donde las TI son una herramienta que le permite hacer frente a estos desafíos; por eso también es un segmento exigente que requiere de proyectos bien justificados y que realmente lo convenzan de que aportan valor a su negocio para tomar la decisión de invertir.

Dentro del mercado, la industria financiera siempre ha sido y seguirá siendo uno de los sectores que más recursos monetarios 'pone sobre la mesa' en materia de inversión en TI, pero esta 'abundancia' va acompañada también de requerimientos en términos de soluciones que son más complejos y exigentes, haciendo más difícil para las empresas proveedoras de servicios llegar a éstos; las entidades financieras buscan ahora aliados estratégicos que les puedan dar la mayor cantidad de servicios, es decir, de software pasamos a servicios y ésta es la nueva tendencia.

Normas como SOX, ISO 27001, Basilea II e IFRS, entre otras impuestas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, han motivado a actores como las entidades bancarias a recurrir a las TI como un pilar que apoye el cumplimiento de dichas regulaciones. Por tanto, este sector es vanguardista en la incorporación de tecnología debido a que es un segmento tremendamente controlado tanto por su competencia como por sus clientes y por los entes reguladores, lo que se traspa y exige a sus capacidades de riesgo, almacenamiento y seguridad.

Connotación: La tendencia del sector microfinanciero es facilitar la posibilidad de acceder a los servicios bancarios desde sitios de redes sociales como Facebook, sin tener que salir del ambiente Web que resulta más familiar al usuario para realizar transacciones bancarias; es decir busca ofrecer el mundo financiero de la mano de la tecnología, esto genera una oportunidad al sector microempresarial, pues le permite optimizar su gestión a un menor costo transaccional.

### **3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

La matriz de evaluación de los factores externos EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Para realizar la matriz EFE se procede de la siguiente forma:

- Se toman los factores de éxito más relevantes existentes en el macro y micro ambiente de la empresa, tanto oportunidades como amenazas.
- Se les asigna un peso entre 0.0, (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), teniendo en cuenta su impacto e incidencia, en la consecución de los objetivos de la organización, la suma total de pesos debe ser igual a 1.0
- Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta su impacto: muy alto (4), alto (3), medio (2) y bajo (1).

- Una vez asignados estos valores se obtiene el peso ponderado que es el resultado de multiplicar el peso por la calificación, y la sumatoria de los pesos ponderados nos da el total ponderado de la matriz.

Aplicando este procedimiento se ha obtenido la matriz EFE del sector bancario microfinanciero es:

Tabla 12

*Matriz Efe – Banca Microfinanciera*

No.	Factor	Tipo	Impacto	Peso	Valor	Ponderado	Subtipo
1	Políticas de apoyo a microempresas	O	MEDIO	0.06	3	0.18	
2	Crecimiento económico del PIB	O	MEDIO	0.04	3	0.12	
3	Estructura poblacional	O	BAJO	0.03	1	0.03	
4	Integración de población indígena	O	BAJO	0.02	1	0.02	
5	Inversión en salud y educación	O	BAJO	0.03	2	0.06	
6	Emprendimiento	O	MEDIO	0.06	3	0.18	<b>1.66</b>
7	Migración	O	BAJO	0.04	2	0.08	
8	Acceso a Internet	O	MEDIO	0.06	3	0.18	
9	Sistemas de gestión y TI	O	ALTO	0.08	3	0.24	
10	Poder de negociación con clientes	O	ALTO	0.09	4	0.36	
11	Poder de negociación con proveedores	O	ALTO	0.07	3	0.21	
1	Inestabilidad política	A	MEDIO	0.05	3	0.15	
2	Política tributaria	A	BAJO	0.03	2	0.06	
3	Inflación	A	BAJO	0.04	2	0.08	
4	Evolución de balanza comercial	A	BAJO	0.03	2	0.06	
5	Tasas de interés	A	MEDIO	0.05	3	0.15	<b>1.18</b>
6	Ingreso de posibles nuevos competidores	A	ALTO	0.08	4	0.32	
7	Rivalidad entre competidores actuales	A	ALTO	0.09	4	0.36	
8	Productos sustitutivos	A	MEDIO	0.05	3	0.15	
<b>VALOR</b>					1	2.84	2.84

**Análisis.** La alta calificación que obtiene la banca microfinanciera en la Matriz EFE, de 2.84 sobre 4 posible, determina que la empresa presenta una alta sensibilidad a los factores de su entorno; con una menor susceptibilidad al impacto los factores negativos o amenazas que tienen una valoración de 1.18; y una mayor susceptibilidad a los factores externos positivos u oportunidades que alcanzan una valoración de 1.66; esto determina que el sector debe implementar estrategias que le permitan prevenir y minimizar el posible el impacto de los factores negativos, y aprovechar el impacto de los factores positivos.

### **3.5 El Sector de Microfinanzas en el Ecuador y sus Competidores**

El microambiente es el espacio donde opera el sector microfinanciero, está formado por los factores externos que tienen una relación directa con la empresa: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores.

Para analizarlo se ha utilizado el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

#### **3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores**

La banca microfinanciera tiene la posibilidad de proveerse de recursos provenientes de las propias instituciones financieras, personas que ahorran sus excedentes a cambio de un beneficio o interés y acreedores del mercado internacional. Existe un bajo poder de negociación de los proveedores de la Banca, ya que este sector, así como tiene un gran poder de negociación con sus clientes, también lo tiene con sus proveedores, quienes no tienen un alto grado de concentración y por tanto carecen de opciones para integrarse verticalmente, dado que son ajenos al sector.

Los clientes o compradores desempeñan un importante papel como proveedores ya que entregan gran parte de los recursos (ahorros e inversiones) para el funcionamiento de los bancos, sin embargo no tienen un poder de decisión ni forma de influir en las negociaciones.

Para captar depósitos el sector bancario microfinanciero, tiene mayor capacidad de provisión de recursos que otras instituciones de este sector, pues muchos de ellos, al ser parte de entidades muy grandes simplemente constituyen una alternativa más de inversión. Otra fuente importante de financiamiento son los recursos provenientes del exterior, que si bien han llegado al país, son limitados si los comparamos con los recursos que han llegado a los países vecinos como Colombia y Perú, especialmente.

Connotación: Tener una mayor capacidad de provisión que los demás actores del sector, determina que este factor constituya una ventaja competitiva para la banca microfinanciera y por tal una oportunidad.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Para determinar el poder de negociación del sector bancario microempresarial con sus clientes, es importante la tendencia que se observa actualmente en la banca microfinanciera, que es la de generar una oferta variada de productos complementarios a los microcréditos, tales como micro seguros, micro leasing; así como también especializarse en los diferentes ramos del microcrédito como microcrédito productivo, comercial, agrícola, etc.

El diseño de productos microfinancieros debe considerar tanto su uso por las micro empresas como su contribución a la autosuficiencia institucional y que los productos que puedan ser administrados a costos mínimos. Por esto es importante al diseñar productos para este segmento, plantearse dos preguntas: ¿Qué demandan los clientes?, y ¿Qué se puede ofrecer en base al criterio de cubrir costos?

Conforme a la experiencia práctica del sector microfinanciero, se puede afirmar que los productos idóneos deben cumplir los siguientes requisitos: plazos cortos; montos pequeños; garantías flexibles, basadas en el empeño de bienes o el carácter de los solicitantes; puntualidad del desembolso; sistema de repago adecuado al flujo de caja de los clientes; y bajos costos de transacción.

Esto guarda congruencia con informes de la Superintendencia de Bancos que manifiestan que el sector bancario tiene una participación en el sector microfinanciero del 54%; las Cooperativas un 36%, y el 10% restante se reparten mutualistas, fundaciones y otras entidades financieras. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011)

Connotación: Por la infraestructura disponible, sus sistemas de información, y la capacidad de su talento humano, al sector bancario microfinanciero, puede alcanzar un alto poder de negociación con sus clientes. Esto genera una oportunidad para el sector microfinanciero.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado tecnológicamente más avanzado, o pueden penetrar a menores precios, reduciendo los márgenes de utilidad.

Considerando que el producto es el microcrédito se hacen evidentes tres productos sustitutos de fácil acceso, pero a un mayor costo:

- Consumo con tarjeta de crédito
- Crédito particular de un prestamista
- Crédito de consumo

La ventaja comparativa que tienen estos productos sustitutos al microcrédito son su fácil e inmediato acceso y la desventaja comparativa es su alto costo.

Connotación.- La existencia de estos productos sustitutos, articulada a la resistencia al endeudamiento, la molestia de trámites de gestión larga y burocrática, determina que esta fuerza genera una amenaza para la banca microfinanciera.

### **3.5.4 Amenaza de los Entrantes**

El análisis de barreras de entrada y salida de posibles nuevos competidores, en el sector de microcréditos es:

*Barreras de entrada:*

- El nivel de inversión inicial es relativamente alto, pues para poner en marcha una institución micro crediticia se requiere una inversión inicial no menor a 1'000,000 de dólares, siendo este un monto al cual pocos pueden acceder sin financiamiento.
- Para poner en funcionamiento una institución crediticia, hay leyes restrictivas, además debe obtener una serie de permisos.
- Para este tipo de negocio se utiliza un canal de distribución directo (del ente financiero al consumidor), por lo que no se dificulta la distribución de los recursos.
- Existe riesgo en la entrega de recursos, el cual notados está dispuestos a correr.
- Los requerimientos tecnológicos para mantener una adecuada gestión son elevados, se requiere de tecnología de información TI.
- Para el éxito de una institución microfinanciera, se requiere personal capacitado en sus distintas áreas.

*Barreras de salida:*

- La reconversión de inversiones es fácil.
- Para invertir en otras líneas de negocios no hay restricciones.
- No existen impedimentos legales para abandonar la actividad, excepto el pago a tiempo de los impuestos.

*Compensaciones:*

- Una rentabilidad mayor a la tasa pasiva promedio.
- Desarrollo y figuración social.

Connotación.- En conjunto las barreras de ingreso y salida existentes, así como las posibles compensaciones, hacen atractivo el ingreso de nuevos competidores al sector, por lo cual esta fuerza genera una amenaza importante para el sector bancario microempresarial.

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

La potencialidad del mercado microempresarial ha determinado que sean varios los actores que hayan tomado la decisión de entrar a competir por los beneficios que se generan en este segmento. En el Ecuador, estas organizaciones financieras pueden ser pequeñas o grandes, locales o foráneas; se distinguen principalmente:

- Bancos de desarrollo públicos, que incluyen usualmente programas de crédito subsidiado para pequeños productores rurales o urbanos.
- Cooperativas de crédito, que usualmente operan a escala menor.
- Organizaciones no gubernamentales (ONGs) y Fundaciones, que usualmente tienen como fin último atender problemas de pobreza, siendo el crédito parte de los servicios provistos a sus grupos meta; éste es el tipo de institución favorecida actualmente por la comunidad internacional, bajo la expectativa de que sus objetivos sociales son similares.
- Bancos comerciales, cuyo rol ha empezado a expandirse hacia las microfinanzas.
- Diversos agentes informales de crédito, cuyo rol en los requerimientos financieros de las microempresas parecen relevantes.

En cuanto al costo, la tasa para el segmento Microcrédito que otorga la banca pública es subsidiada del 11% al 15%, mientras que la tasa de los bancos privados está en un promedio del 23%, sin embargo de esto por la limitación de los recursos públicos destinados al microcrédito, para agosto del 2010 la composición de cartera de este segmento era Banca Privada 72%, Banca Pública 14%, Cooperativas 9%, Sociedades Financieras 4%, y Mutualistas 1%.(Arzbach y Durán, 2010)

Pero no todo es fácil para la banca privada que pretende competir en el segmento de mercado correspondiente a la microempresa, pues este segmento plantea ciertas exigencias completamente distintas a las que presentan los demás segmentos del mercado empresarial,

pero por su atractivo, tiene sentido que la banca privada compita por un posicionamiento adecuado; más aún cuando los bancos comerciales poseen varias ventajas competitivas, respecto a las ONG y otras instituciones microfinancieras (IMF), en relación con la venta de productos y servicios financieros; por una estructura de costos menor y por cuanto los bancos comerciales no tienen problemas de fondeo lo que garantiza un flujo continuo de recursos para los créditos, mientras para las ONG y otras IMF que no están sujetas a regulación, no pueden captar recursos financieros del público.

Connotación: El hecho de que existe una importante cantidad de actores en el mercado y que cada uno maneje una estrategia competitiva propia para lograr optimizar la comercialización de sus productos y servicios, determina una alta competitividad y rivalidad entre los competidores existentes, lo que genera una importante amenaza para la banca microfinanciera.

### **3.6 El Sector de Microfinanzas en el Ecuador y sus Referentes**

Diversas entidades financieras actúan en la industria de las microfinanzas en Ecuador, es así que a partir del 2002 el sector se vuelve muy dinámico y tiene gran acogida en el mercado financiero ecuatoriano. La variedad de productos demandados por los clientes de los sectores microproductivos, usualmente excluidos de los servicios financieros tradicionales, se torna cada día más exigente. Hoy por hoy, se cuenta con productos microfinancieros, como crédito, ahorros, inversión, microseguros y la creación de los denominados “corresponsales no bancarios”, que facilitan el acceso a servicios financieros.

En el año 2002 existían 14 entidades que proporcionaban servicios micro financieros, a septiembre de 2009 se incrementan a 65 las instituciones financieras dedicadas a este negocio: 20 bancos privados, 37 cooperativas, 6 sociedades financieras, 2 mutualista y 2 entidades públicas (Banco Nacional de Fomento y Corporación Financiera Nacional), evidenciándose la importancia que reviste el desarrollo de la industria micro financiera en el

país. El impulso y evolución de las instituciones que realizan microfinanzas va en aumento, sus operaciones han crecido y los clientes diversifican su portafolio de productos “Por primera vez en la historia, las instituciones comerciales que operan en el sector financiero formal han comenzado a satisfacer la enorme demanda de servicios rentables”. (Robinson, 2004)

Tabla 13

*Evolutivo de Microfinanzas*

Fecha	Bancos	Cooperativas	Mutualistas	Sociedades Financieras	Banca Pública	Total del Sistema
dic-02	56,663	5,533	1,136	7,071	2,831	73,234
dic-03	99,196	50,179	864	17,156	-	167,395
dic-04	201,980	112,542	577	13,255	-	328,354
dic-05	353,999	284,012	357	20,903	1	659,272
dic-06	483,053	354,134	265	28,089	1,665	867,205
dic-07	608,158	443,298	177	33,066	28,368	1,113,067
dic-08	834,216	557,963	585	21,292	103,190	1,517,245
nov-09	866,865	578,889	1,315	32,144	126,704	1,605,916
dic-09	847,268	601,544	1,357	33,161	139,703	1,623,032
nov-10	975,012	740,173	1,676	40,260	348,163	2,105,824
% Variación Dic. 09 - Nov.10	15.1	23.1	23.6	21.4	149.2	29.75
% Variación Nov. 09 - Nov.10	12.5	28.0	27.4	25.3	174.8	31.1
% Participación	46	35	0	2	17	100

*Nota.* Tomado de “Profundización Financiera de la Microempresa”, por P. Tobar, E. Ocaña, X. Villavicencio. Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. 2010.

Para noviembre del 2010, el Sistema Financiero Nacional colocó a través de 67 entidades del Sistema (10 bancos comerciales, seis sociedades financieras, dos mutualistas y dos entidades públicas: La Corporación Financiera Nacional y el Banco de Fomento);

US2.106 millones, en créditos para la microempresa superando a los US 1.623 registrados en diciembre del 2009. La mayoría de recursos instrumentados en noviembre del 2010, se originaron en la banca privada (US 975 millones) y las Cooperativas (US 740.7 millones) es decir US 1,715.7 millones en conjunto. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011)

Entre diciembre del 2009 y noviembre del 2010, el microcrédito del Sistema Financiero Nacional creció en el orden del 29.75%, ligeramente menor a la variación anual de noviembre del 2009 y noviembre del 2010 (31.1%), pero superior a los indicadores de inflación anual del diciembre del 2009 (4.31%) y de noviembre del 2010 (3.39%). No obstante, al comparar diciembre del 2009 con noviembre del 2010, el logro registrado por la cartera de microempresa fue superior al observado por la cartera comercial (15.23%) la cartera de consumo (26.15%) y la cartera de vivienda (12.91%).

Por otro lado, es importante señalar que el ritmo de crecimiento de las micro-finanzas fue disminuyendo progresivamente en el tiempo hasta diciembre del 2009; fecha en la cual se mostró un comportamiento positivo en la tendencia hasta noviembre del 2010, tras analizar su comportamiento de finales de 2010. Dicho movimiento positivo en la tendencia del Sistema financiero Nacional, fue sustentado en primer lugar por la banca pública cuyo crecimiento entre diciembre del 2009 y noviembre del 2010 fue de 149.22% las mutualistas 23.56% y cooperativas 23.14%. Considerándose que el 81% del total de esta cartera micro-financiera estuvo representada por las cooperativas y la banca privada; ésta última con el menor aumento 15.08% respecto del crecimiento del resto del sector.

A noviembre del 2010, la morosidad del Sistema Financiero Nacional en lo relativo a las microfinanzas se ubicó en el 5.59%, registrándose una rebaja respecto de diciembre 2009 y de noviembre del 2009. A la fecha la morosidad más alta presentó la banca pública (13.18%); no obstante, su tasa de mora en el período noviembre de 2009 a noviembre de

2010 disminuyó desde 34.27% a 13.18% a causa de lo cual mejor mejoraron los resultados del total sistema.

Tabla 14

*Cartera de Microfinanzas, Morosidad Sistema (en porcentajes)*

Fecha	Bancos	Cooperativas	Mutualistas	Sociedades Financieras	Banca Pública	Total del Sistema
nov-09	5,42	6,63	7,21	9,88	34,27	8,22
dic-09	3,82	5,31	6,88	6,57	33,71	167,395
nov-10	3,150	4,99	10,22	9,74	13,18	328,354
Tasa de crecimiento dic.-09/nov. 10	-17,49	-6,08	-48,6	48,21	-60,21	29.75

*Nota.* Tomado de “Profundización Financiera de la Microempresa”, por P. Tobar, E. Ocaña, X. Villavicencio. Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. 2010.

La cartera de crédito destinada a la industria y otros sectores productivos disminuyó su participación en el crédito total, al registrar una tasa del 51.0% durante noviembre de 2011 con relación al 51,5% obtenido a octubre pasado. Por otro lado, el 32.6% del destino de crédito estuvo enfocado al segmento de consumo, el 8.6% del crédito tuvo destino el segmento de vivienda y el 7.9% se lo destinó a las microfinanzas, a través del microcrédito. Hasta noviembre de 2011, la Banca privada ha destinado US\$ 15,243 millones en colocaciones.

Con la Ley de Seguridad Financiera, de diciembre del 2008, el Gobierno buscó transparentar la tasa de interés y el monto que paga el cliente por el préstamo. Si bien las tasas se han reducido, falta control y supervisión de los costos que se cobran y que están por fuera de lo permitido.

Tabla 15

*Destino Crediticio a noviembre del 2011*

Tipo de Crédito	Monto	Participación
	Miles de USD	%
Crédito a industria y otros sectores productivos	7,770	51.0
Crédito a la vivienda	1,311	8.6
Crédito a microempresa	1,198	7.9
Total crédito a la producción	10,279	67.4
Crédito al consumo (personas)	4,964	32.6
Total del crédito destinado	15,243	100.00

*Nota.* Tomado de “Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana”, por Asociación de Bancos Privados del Ecuador.2011.

Actualmente hay créditos de consumo que están registrados como microcrédito o viceversa, lo cual distorsiona las estadísticas y puede llevar a tomar medidas equivocadas. En el primer caso la tasa máxima es del 15.91% y en el segundo puede llegar al 38.82%. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Las Cooperativas para otorgar créditos solicitan un encaje, monto que el cliente debe dejar congelado en su cuenta durante el plazo del crédito. En algunas Cooperativas se solicita encajar con una relación de 6x1, en otras es 10x1. La Tasa que se cobra generalmente se aplica sobre el monto total y no sobre lo que reciben el cliente; por lo tanto si la tasa del crédito es del 18% más el encaja la tasa sube a 22.5%.

Otro rubro que se pide en las cooperativas son los certificados de aportación o aportes patrimoniales y esto es lo que le da al cliente la calidad de socio. Esto aportes son de USD 10, 40,60 en adelante y no se devuelven hasta que la persona deja de ser socia y este dinero pasa a formar parte del patrimonio de la entidad.

La tasa para el segmento Microcrédito que otorga la banca pública es subsidiada ya que va del 11% al 15%. Si la comparamos con la tasa de los bancos privados está en un promedio del 23%

En Microcrédito la participación de la Banca Pública es del 8.6%. Para agosto del 2010 el escenario se presenta de la siguiente manera: Banca Privada 72%, Banca Pública 14%, Cooperativas 9%, Sociedades Financieras 4%, Mutualistas 1%.

En el 2006, la Banca Pública tiene una participación del 5.2% de la cartera total y para agosto del 2010 registra un 14% por lo tanto duplica su importancia en volumen de cartera en el sistema financiero.

#### Crecimiento de las instituciones financieras

- Instituciones Públicas
- Mutualistas
- Cooperativas
- Sociedades Financieras
- Bancos

El listado anterior deja ver que el crecimiento de los bancos se encuentra en último lugar. Actualmente, el desembolso promedio mensual de CREDIFE (Banco Pichincha) ha decrecido y registra valores similares a los alcanzados hace dos años.

Es importante destacar además que en el sistema financiero ecuatoriano operan 36 Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos, mientras que otras 1350 lo hacen sin ninguna regulación, favoreciendo la generación de créditos de consumo que se registran bajo la modalidad de microcrédito.

### **3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)**

Para establecer el nivel de competitividad de la banca microfinanciera, frente a sus principales competidores, se ha estructurado la Matriz de Perfil Competitivo; en la misma se ha utilizado factores críticos de éxitos, que son aquellos que dan valor al cliente, siendo éstos los siguientes: costo, variedad de servicios, imagen, capacidad de entrega de recursos, atención, canales de acceso y puntualidad en la entrega de recursos. A los factores críticos de

éxito se les asignó un peso específico. Luego se les dio una calificación de 1 a 4, de acuerdo a los siguientes parámetros: 1 a quién tiene menor ventaja, a 4 a quién tiene mayor ventaja.

Tabla 16

*Matriz de Perfil Competitivo – Sector Microfinanciero*

Factores Críticos de Éxito	Peso	Banca Pública		Cooperativas		ONG y Fundaciones		Banca Microfin.		Informal	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor.	Pond.
Costo	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6	1	0.2
Fuente de Fondeo	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24
Flexibilidad Requisitos	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	1	0.1
Marco Regulatorio	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	4	0.68	2	0.34
Atención ágil	0.17	2	0.34	3	0.34	3	0.51	3	0.51	2	0.34
Canales	0.16	3	0.48	3	0.48	2	0.32	4	0.64	1	0.16
Imagen	0,08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Suma	1.00		2.87		2.83		2.54		3.45		1.70

Para estructurar esta matriz se utilizó a los principales competidores del segmento del microcrédito son:

- Bancos de desarrollo públicos, que incluyen usualmente programas de crédito subsidiado para pequeños productores rurales o urbanos.
- Cooperativas de crédito, que usualmente operan a escala menor.
- Organizaciones no gubernamentales (ONG) y Fundaciones, que usualmente tienen como fin último atender problemas de pobreza, siendo el crédito parte de los servicios provistos a sus grupos meta; éste es el tipo de institución favorecida actualmente por la comunidad internacional, bajo la expectativa de que sus objetivos sociales son similares.
- Bancos comerciales, cuyo rol ha empezado a expandirse hacia las microfinanzas.

- Diversos agentes informales de crédito, cuyo rol en los requerimientos financieros de las microempresas parecen relevantes.

Se observa que la banca comercial microfinanciera, posee una capacidad competitiva superior del sector microfinanciero, seguido por la Banca Pública y las Cooperativas.

Para establecer el nivel de competitividad de la banca microfinanciera del Ecuador, frente a los competidores a nivel regional, se ha estructurado la Matriz de Perfil Referencial; en la misma se ha utilizado factores críticos de éxitos, en función de buscar alternativas de fondeo en el exterior, siendo éstos los siguientes: riesgo país, marco regulatorio, clima para las inversiones, desarrollo institucional. A los factores críticos de éxito se les asignó un peso específico. Luego se les dio una calificación de 1 a 4, de acuerdo a los siguientes parámetros: 1 a quién tiene menor ventaja, a 4 a quién tiene mayor ventaja.

Tabla 17

*Matriz de Perfil Referencial*

Factores Críticos de Éxito	Peso	Banca Microfin. Colombia		Banca Microfin. México		Banca Microfin. Ecuador		Banca Microfin. Perú		Banca Microfin. Venezuela	
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
Costo	0.2	4	0.8	1	0.2	3	0.6	4	0.8	2	0.4
Fuente de Fondeo	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	1	0.12
Flexibilidad Requisitos	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Marco Regulatorio	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	4	0.68	2	0.17
Atención ágil	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	3	0.51	3	0.51
Canales	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48
Imagen	0,08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Suma	1.00	3.32		2.48		2.88		3.49		2.22	

Para estructurar esta matriz se utilizó a los principales países de Latinoamérica con los que es factible comparar al Ecuador que son: Colombia, Perú, México y Venezuela.

Como se observa en la Tabla 17 Matriz de Perfil Referencial, donde se realiza un análisis entre el Ecuador frente a otros países americanos, se obtiene, Perú en primer lugar, luego sigue Colombia, México, Ecuador finalmente Venezuela, en función de un análisis de los factores críticos de éxito de las microfinanzas, en cada uno de los mismos. Esto nos muestra que para las instituciones financieras que operan en Perú es más factible obtener fuentes de financiamiento externo y colocar éstos recursos para incrementar los productos y servicios microfinancieros, y de esta manera, ser más competitivo frente a los países mencionados anteriormente.

Lo indicado anteriormente, concuerda con el estudio realizado por la revista "Microscopio especializada en Microfinanzas referente a la Evolución de las Microfinanzas en Latinoamérica, donde se indica que desde el año 2008 al 2011 Perú ocupa el primer lugar como país con el entorno más favorable para las microfinanzas.

### **3.8. Conclusiones**

- Los objetivos de los microcréditos son: reducir la pobreza, generar empleo, contribuir a los ingresos nacionales, lograr el crecimiento económico, promover el espíritu empresarial y estimular el sector privado.
- Históricamente, la experiencia de Bangladesh del Banco de Grameen en microfinanciamiento dirigido a grupos pobres de su población ha servido de inspiración para el diseño y ejecución de programas similares en diversas partes del mundo.
- Los intereses nacionales del Ecuador se centralizan en el problema de la pobreza y los desniveles en el desarrollo comunitario, con su impacto sobre la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades básicas de salud, educación, empleo, bienestar social y

distribución de la riqueza. En el ámbito del desarrollo, los intereses nacionales enfrentan las exigencias de integración de la economía nacional a los grandes ciclos de la economía mundial, en función del crecimiento de una economía productiva.

- Los principales socios del País son: los países latinoamericanos, Estados Unidos de América, la Unión Europea, en especial España y la China. El Ecuador es miembro activo de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y la Alianza Bolivariana para los pueblos de América (ALBA).
- En cuanto a los flujos financieros internacionales y la banca extranjera en el Ecuador, estos se hallan subordinados a la estrategia de desarrollo y a la política comercial y son instrumentos para acelerar el desarrollo productivo. También se promueve el ingreso de capitales cuando se los destina a la inversión y al financiamiento de iniciativas productivas de largo plazo.
- Uno de los aspectos que en la actualidad promueve un interés creciente es la profundización de los servicios financieros en el área rural. Existe un renovado interés por diseñar y establecer mecanismos costo-efectivos y sustentables. El énfasis ya no es exclusivamente en el crédito, sino también en otros servicios financieros tales como facilidades de depósitos y medios similares para acumular reservas de valores; instrumentos de pago y oportunidades para enviar y recibir remesas; cambio de divisas y, en general, mecanismos para administrar liquidez y enfrentar riesgos.
- Una mayor profundización aumenta el ingreso y acelera el desarrollo económico. El rol clave de la intermediación financiera es facilitar la asignación de recursos, y en consecuencia que se aumente la productividad de los medios en la economía. La recuperación plena de los préstamos es posible en función de tasas comerciales que permitan la recuperación plena de los préstamos.

- La importancia de las microempresas no reside únicamente en su potencial redistributivo y su capacidad para generar empleo, sino también en su capacidad competitiva cuando es incorporada al proceso productivo en condiciones adecuadas
- A partir del año 2002, se tomó como prioridad nacional el impulso de un Sistema Nacional de Microfinanzas como alternativa para el desarrollo del país. Las políticas de apoyo al sector microempresarial amplían sus operaciones y fomentan su requerimiento de recursos financieros y que tengan capacidad de pago para atender las obligaciones contraídas.
- La Inestabilidad Política junto al Riesgo País representan una amenaza para el sector financiero privado porque aleja la inversión y esto afecta a la economía del país al no existir inversión extranjera al nivel de los países vecinos, Colombia y Perú.
- La recaudación tributaria es fundamental para el funcionamiento del Estado, el desarrollo social del país y el control económico, y en este gobierno ha aumentado significativamente con las siete reformas tributarias dadas en los últimos años.
- La dolarización no significó una revalorización del salario de los ecuatorianos, sino más bien un recorte de ingresos ya que los precios de bienes y servicios se internacionalizaron. Además, generó un equilibrio económico que facilitó las transacciones, lo que unido a la desconfianza en el sistema financiero y la incertidumbre, impulsó la demanda de bienes de capital que hasta mediados del 2000 no se había desarrollado.
- El comportamiento del PIB en los últimos años, muestra que en el país la economía ha crecido a un ritmo muy lento, por lo que es indispensable que el Estado y toda la sociedad se comprometan a impulsar el emprendimiento, ya que la microempresa es mucho más accesible a la gran mayoría de la población.

- La Crisis Mundial y norteamericana en particular, puede generar condiciones que impulsen el incremento de la inflación y la contracción del gasto, afectando la demanda los productos y servicios que producen las microempresas.
- La balanza comercial no petrolera negativa constituye una amenaza para el sector microfinanciero pues debilita su capacidad de comercialización y financiera.
- Las tasas de interés, si son altas desalientan la inversión microempresarial, generando como efecto un estancamiento de la demanda. La competencia, sin embargo, es la única manera eficaz de reducir esos costos y también las tasas de interés.
- La alta concentración poblacional en zonas urbanas permite que los costos de gestión del microcrédito sean menores por la existencia de infraestructura instalada. La integración de la sociedad indígena y el crecimiento de la inversión en educación y salud implican la incorporación de una importante masa de potenciales demandantes de microcréditos. Las remesas juegan un papel fundamental para dotarle de liquidez a la economía, pero no para generar una fuente importante de inversión productiva.
- El Internet es la oportunidad para la banca micro empresarial de promocionar sus productos a un menor costo, y extender su operatividad a lo largo de todo el territorio nacional.
- Las barreras de ingreso y salida existentes, así como las posibles compensaciones, hacen atractivo el ingreso de nuevos competidores al sector.

El hecho de que existe una importante cantidad de actores en el mercado y que cada uno maneje una estrategia competitiva propia para lograr optimizar la comercialización de sus productos y servicios, determina una alta competitividad y rivalidad entre los competidores existentes. Los principales competidores del segmento del microcrédito son Bancos de desarrollo públicos; Cooperativas de

crédito; Organizaciones no gubernamentales (ONG) y Fundaciones; Bancos comerciales y diversos agentes informales de crédito.

## **4. Evaluación Interna**

### **4.1 Análisis Interno AMOFHIT.**

#### **4.1.1 Administración y gerencia (A).**

La administración integral de riesgos en el sector bancario ecuatoriano se ha constituido en una parte importante de las buenas prácticas gerenciales e involucra no sólo el cumplimiento de las normas, sino un rol activo del directorio, de la alta gerencia y de todos los niveles de las instituciones financieras tanto en la identificación de oportunidades como en evitar pérdidas, todo ello enfocado en el cumplimiento de la misión y la visión organizacional.

La cartera de productos ofrecidos por las instituciones bancarias coinciden entre sí, aunque cada institución que los ofertan, los adaptan a las estrategias propias de cada empresa, para diferenciarse unas de otras; pero esto no es lo único para lograr la diferenciación. La gran afluencia de clientes a las oficinas de servicios de las instituciones bancarias y el aumento significativo que se ha producido en las tarifas de los servicios, en este período, ha traído constantes quejas de los clientes por estos aspectos, por lo que las estrategias que aplican cada entidad financiera, son decisivas a la hora de captar clientes potenciales y conservar la lealtad de los actuales.

Para tener una idea más clara sobre la administración y gerencia de las instituciones que se dedican a otorgar microcréditos en el Ecuador, analizaremos las tres entidades bancarias con mayor cuota en este mercado: Pichincha, Solidario y Procredit. Además, el Banco de Guayaquil, el cual en los últimos años se ha destacado por su innovador servicio, “La Banca del Barrio”.

1. Banco Pichincha – Credife. En el año 1999 el Banco del Pichincha junto a la fundación Banco del Pichincha sentaron las bases de un nuevo concepto de responsabilidad

social. Conjugar rentabilidad financiera y apoyo Social, creando así CREDIFE – Desarrollo microempresarial.

CREDIFE cuenta con el importante apoyo y asesoría de Acción International, uno de los pioneros en microfinanzas, organización privada sin ánimo de lucro, y con alrededor de 30 años de experiencia en el campo. Acción funciona actualmente en 14 países de América Latina y el Caribe, en 5 países de África, y en 30 ciudades y pueblos en los Estados Unidos.

CREDIFE funciona como una empresa de servicios auxiliares del sistema financiero, no como una compañía propiamente dicha que está regulada por la Superintendencia de Compañías, que origina y administra la cartera del segmento micro empresarial que pertenece al Banco, por lo que esta no se ve reflejada en los balances de CREDIFE sino en los del Banco.

La relación de CREDIFE y el Banco del Pichincha se basa en un convenio en el que se establecen las condiciones, alcance y obligaciones respectivas, es así que CREDIFE asume la responsabilidad de la promoción de los servicios, captación de clientes, evaluación y aprobación crediticia, cobranza preventiva, operativa y judicial; la realización de estudios de factibilidad para la apertura de nuevos puntos de atención, así como también la creación de nuevos productos y servicios. (Estatutos CREDIFE, 1999).

2. Banco Solidario. En Mayo de 1995 nace “ENLACE Sociedad Financiera”, como resultado de la asociación de Fundación Alternativa y Enlace Inmobiliario, la que más tarde, en el año 1996 se transformaría lo que hoy conocemos como Banco Solidario. Institución especializada en ofrecer servicios financieros a los sectores menos favorecidos con especial atención a los migrantes y personas que quieren labrarse un futuro como microempresarios.

En el año 1998 el Banco pasa a formar parte de la Red Acción, recibiendo asistencia técnica para el fortalecimiento del programa de microcrédito. Y a partir del 2005 empieza a

trabajar en cooperación con la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), organismos como PROFUND, CARE.

Su incursión en la atención del sector rural empieza en 1998 a través de la administración fiduciaria del Proyecto Agropastoril Cayambe, constituido por el gobierno de Bélgica y el Ministerio de Agricultura y ganadería del Ecuador. La siguiente etapa del proyecto se da de igual forma con el apoyo de estas entidades como también el de la Fundación Alternativa. Gracias a estos programas, el Banco está ofertando a nivel nacional y en todas sus oficinas, productos enfocados al sector rural. (Guachamín, Marcela & Cárdenas, Rosa, 2007, p. 52)

Unibanco en el año 2006 compra acciones del Banco Solidario, llevándose a cabo una alianza estratégica entre bancos de consumo y de microempresa que atiende a un mismo cliente, convirtiéndose en la entidad de microfinanzas más grande de Sudamérica.

3. *Banco Procredit*. Banco Procredit se inicio en Octubre del 2001, bajo el nombre de Sociedad Financiera Ecuatorial S.A. (SFE). En el 2005 con el fin de ampliar sus servicios financieros se convierte en Banco Procredit S.A.

El Banco Procredit forma parte de un conglomerado de 20 bancos e instituciones financieras que operan en América Latina, África y Europa del Este.

Los accionistas de Procredit Holding AG representan una combinación de 50% de inversionistas públicos y 50% privados, entre sus accionistas están el Estado Alemán a través de la KFW (Institución Gubernamental Alemana para el Desarrollo), el Estado Holandés a través de FMO (Corporación de Inversiones del Gobierno Holandés), el Estado de Bélgica a través de BIO (Organismo de Cooperación para el Desarrollo de Bélgica), el Banco Mundial, a través de IFC (Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial) y entre los inversionistas privados están la Fundación Holandesa DOEN, la consultora Alemana especializada en Micro finanzas, Internationale Projekt Consult (IPC) GmbH, los Fondos de

Inversión Responsibility y Andrómeda de Suiza y Holanda y la Fundación Salvadoreña Fundasal, dedicada al desarrollo de vivienda de interés social. (Guachamín, Marcela & Cárdenas, Rosa, 2007)

La administración de esta entidad financiera se caracteriza por tener un “Comité de Administración Integral de Riesgos”, que diseña y propone estrategias, políticas, procesos y procedimientos y determina las acciones correctivas para optimizar el manejo de los riesgos. Así como también, la “Unidad de Administración Integral de Riesgo”, cuyo principal objetivo es analizar el entorno económico, sobre todo del sector Micro empresarial, y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que ésta podría sufrir ante una situación adversa en los diversos mercados que en que opera.

En cuanto al riesgo crediticio, además de la tecnología crediticia altamente efectiva, el alto nivel de diversificación de cartera con respecto a áreas geográficas, productos, sectores económicos, actividades y montos es el que garantiza que el perfil de riesgo de toda la cartera permanezca bajo. Esta política de manejo de riesgo crediticio ha sido en gran medida impulsada por el enfoque del Banco en su segmento prioritario de micro-créditos, quienes en términos de número de clientes representan más de 97% (Banco Procredit, 2011) de su cartera y que incluyen la atención al sector agrícola y la atención a la demanda de vivienda de los sectores de menores recursos.

4. Banco de Guayaquil. Esta institución inició actividades el 20 de diciembre de 1923, bajo la denominación de Sociedad Anónima Banco Italiano, el cual estaba conformado por capitales extranjeros. El 24 de septiembre de 1941, mediante una nueva escritura pública, se lo denomina con su nombre actual Banco de Guayaquil. Inmediatamente varios capitalistas ecuatorianos iniciaron la compra de todas las acciones. El 9 de mayo de 1984, el grupo de accionistas de Financiera del Sur S.A., mejor conocida como FINANSUR, adquirió la mayoría de las acciones del Banco de Guayaquil. (Banco de Guayaquil, 2012)

A partir de estos acontecimientos, la nueva administración del Banco de Guayaquil S.A. aplicó un enfoque moderno de banca, el cual adquirió equipos de computación más sofisticados del mercado y creó cuatro divisiones básicas para el desarrollo de sus servicios, los cuales son: Banca Corporativa, Banca Personal, Banca de Inversiones y la División de tarjetas de crédito.

En el año 2007 la administración del Banco implanta un programa innovador “El Banco del Barrio”, con el cual puede llegar a las zonas marginales y áreas rurales del Ecuador, estando presente en los 220 cantones del país.

El Banco del Barrio funciona como un canal transaccional que se instala en negocios populares como tiendas, farmacias y locutorios y en general los establecimientos líderes de los barrios de las ciudades, se convierten ahora en el mejor socio del Banco de Guayaquil. Ahora sus clientes pueden realizar sus transacciones bancarias y pagar los servicios básicos en la misma zona donde reside. Las mejores tiendas de la comunidad ahora se transforman en el Banco del Barrio con el respaldo del Banco de Guayaquil.

Connotación: Instituciones de Microfinanzas (IMF) operan en un entorno cada vez más competitivo, caracterizado por la incursión de la Banca Comercial en el sector, crecimiento de la oferta financiera y mayores niveles de endeudamiento de las empresas y personas. Muchas de las entidades de microfinanzas vienen encarando esta realidad contando en su estructura con mecanismos para la administración de riesgos y el control interno. El fortalecimiento continuo de estos mecanismos es necesario, en la perspectiva de prevenir que los resultados de una Institución de microfinanzas a nivel de alcance, calidad de cartera, eficiencia y rentabilidad, no sean los esperados y, que éstos inclusive puedan afectar su posicionamiento y presencia en el mercado.

Por otra parte, es importante destacar el respaldo internacional, el apoyo técnico y financiero y la capacidad de gestión demostrada por las instituciones financieras

anteriormente analizada, son aspectos destacados en los cuales su pertenencia a una red internacional ha generado un valor agregado al éxito Institucional a través de la transmisión de un fluido intercambio de experiencias, lo que representa una fortaleza para este sector.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M).**

1. Clientes. Durante la última década el sector conformado por los micro y pequeños empresarios ha tenido un crecimiento explosivo, conformando actualmente un extenso segmento cuya incidencia en el crecimiento económico de los países en vías de desarrollo es cada vez más importante, llegando a generar entre 10% y 25 % del PIB, en Latinoamérica, y entre 10 y 15% en Ecuador, al tiempo que emplea un 49% de la mano de obra ocupada.

(Banco Central del Ecuador, 2005)

Además, se ha comprobado que la mayoría de los pobres, a quienes se excluye del sector financiero tradicional y formal, pueden ser un nicho de mercado para servicios bancarios innovadores que son comercialmente sostenibles.

Por lo que los microcréditos están dirigidos a:

- *Individuos*: Préstamos otorgados a pequeños empresarios, que son personas naturales, cuya fuente de ingresos principales proviene de las ventas o ingresos que genere una microempresa dedicada al desarrollo de actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios.
- *Grupos Solidarios*: Son grupos que pertenecen a parte de la población más pobre en el área de intervención. Estos grupos son pequeños, está compuestos por un mínimo de tres y un máximo de diez personas.

Estos dos grupos objetivos deben cumplir con los siguientes requerimientos para acceder a los préstamos:

- Dominar y abastecer principalmente el mercado local y provincial.
- Alcanzar niveles de ventas de hasta USD 100 mil anuales.

- La inversión fija en sus negocios es hasta de USD 20 mil, sin incluir inmuebles.
- Manejo básico o nulo de su información financiera.
- Su sistema de producción es en pequeña y mediana escala.
- Tener herramientas tecnológicas elementales.
- Generalmente su comercialización y ventas son directas, gestionadas por sus dueños.
- Experiencia de un año en su negocio como propietario.
- Estabilidad de mínimo de seis meses en el mismo local.
- Un garante personal (microempresario o dependiente

2. Productos y Servicios. En general se suele pensar que las microfinanzas suelen limitarse al microcrédito. Sin embargo, las microfinanzas van más allá e incluyen la provisión de una gama variada de productos y servicios financieros adaptados a segmentos con bajos ingresos o desbancarizados a través del mundo. El término “microfinanzas” abarca una gama completa de productos financieros de pequeño monto, incluyendo las cuentas de ahorros, los seguros, los servicios nacionales e internacionales de transferencias monetarias y los servicios de pago.

Este enfoque es aún más importante ahora que el microahorro, y el ahorro en general, se considera cada vez más como un servicio bancario fundamental, una red de seguridad en caso de necesidad y un motor para el financiamiento de actividades productivas. Además, en el actual contexto de crisis financiera, la necesidad para las instituciones de microfinanzas de diversificar su fuente de ingresos a través de la colecta de depósitos es una prioridad.

De los estudios más recientes sobre las necesidades de la gente pobre se establece que la gente necesita más que crédito. Las personas necesitan tener acceso a otros servicios financieros para que puedan salir de su situación de pobreza de manera permanente. Es el caso de los microseguros y los microahorros que reducen el riesgo y la vulnerabilidad, y que son imprescindibles para la reducción de la pobreza de forma eficaz y a largo plazo, a la vez que favorecen la devolución del microcrédito. Sin estos productos, las mejoras

socioeconómicas familiares pueden desaparecer fácilmente ante una enfermedad, un accidente o un desastre natural. (CODESPA, 2011)

De acuerdo a estos requerimientos las instituciones microfinancieras han establecido un portafolio de productos y servicios que les permiten servir a los clientes de acuerdo a sus necesidades de ahorro, crédito, pago de servicios, comercio exterior entre otros. Siendo productos sencillos requiriendo montos mínimos muy bajos para la apertura y mantenimiento de la cuenta y sin realizar pagos por costos de administración de cuentas u otros conceptos.

La gama de productos y servicios que se ofertan generalmente son:

- Créditos
- Cuentas y planes de Ahorro
- Cuentas Corrientes
- Seguros
- Tarjetas de Crédito
- Tarjetas de Debito
- Acreditaciones al IESS
- Pago de Servicios.

3. Distribución. El sector de Microfinanzas de la banca privada tiene la ventaja que pueden llegar a abarcar a la gran mayoría de ecuatorianos ya que las instituciones a las que pertenecen poseen agencias en casi todo el territorio nacional. Como por ejemplo:

- El Banco Pichincha cuenta con 218 oficinas en 80 ciudades,
- El Banco Solidario. El Banco cuenta en la actualidad con 30 oficinas, en 12 provincias y 17 ciudades. También comenzó la fase piloto de Bancamóvil. La cifra total de los puntos de atención para transacciones y pago de cuotas a través de Servipagos y Unibanco llega a 105.

- Banco Procredit: Al momento cuenta con nueve oficinas localizadas en Quito, Guayaquil, Ambato, Latacunga, Otavalo, Cayambe, y Santo Domingo de los Colorados.
- Banco de Guayaquil: A más de sus 72 agencias a lo largo del Ecuador, ahora con su programa “Banco del Barrio” llega a las 24 provincias del Ecuador, en más de 218 cantones y, por ende, en más del 70% de las parroquias del País donde vive ya más del 95% de los ecuatorianos por medio de 3.200 sucursales, ubicadas en farmacias, tiendas, etc. (El Financiero, 2011, p.2)

Adicionalmente se cuenta, con los nuevos canales de distribución electrónica conducen hacia el micromarketing, basado en la capacidad tecnológica de cada grupo de clientes, remitiéndoles la información segmentada que conduzca a la satisfacción de sus necesidades concretas. Entre estos están:

- Cajeros automáticos,
- Banca Telefónica,
- Banca Virtual,
- Banca Celular.

4. Promoción. La promoción se basa principalmente en patrocinar los programas enfocados al apoyo, a capacitación y consultoría en ocasiones en cooperación con el estado.

Es así que, el gobierno actual, para incentivar el crecimiento del segmento de microempresas, a través del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), ha presentado oficialmente un “Proyecto Integral para el Fomento Productivo y Competitivo para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”. Este programa tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de las micro, pequeñas, medianas empresas y artesanos del Ecuador. Además, las acciones ejecutadas por FONDEPYME (el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa), buscan de manera integral

apoyar a los pequeños y medianos empresarios en sus proyectos. Su meta es potenciar el crecimiento tanto de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) individuales como de grupos asociativos, empresas manufactureras y empresas de servicios, procurando siempre la generación de valor agregado en su producción y la generación de empleo. (El Ciudadano, 2012)

Además, el gobierno ha impulsado en los últimos años varios mecanismos para el fomento de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), como por ejemplo las compras inclusivas, asistencia técnica, capacitación y financiamiento. Como una herramienta para el fomento y desarrollo de las PYMEs y artesanos, se ha creado el Sistema Nacional de Apoyo al Emprendimiento, EmprendEcuador, el cual a pesar de su reciente creación ya es un referente de apoyo tanto en Ecuador como en América Latina. Para las PYMEs que ya están en fase de crecimiento maduro, se ha creado InnovaEcuador, que es un mecanismo para que las empresas tengan la oportunidad de generar productos basados en nuevos conocimientos, para acceder a otros mercados, mejorar su productividad y mejorar su oferta exportable.

La Red Financiera Rural (RFR), con el apoyo de Swisscontact, ha formado y ejecuta el Programa de Formación en Competencias para la Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional en Instituciones de Microfinanzas, el mismo que cuenta con un aval académico de la Universidad Tecnológica Equinoccial. El Programa tiene el fin de promover el crecimiento sostenible de las instituciones microfinancieras de Ecuador, a partir de la capacitación de sus funcionarios, y accediendo a los últimos avances, conceptos metodológicos y mejores prácticas en el tema. La RFR también ofrece una variedad de capacitaciones en otros temas cada año, además de realizar el Foro Ecuatoriano de Microfinanzas anualmente. (Portal de Microfinanzas, 2012)

De igual forma la banca privada a patrocinado seminarios y eventos referentes al área a fin de aumentar su penetración en el mercado a través de incentivar el crecimiento de las

PYMEs y la captación del ahorro del público en forma agresiva y masiva. Por ejemplo, CREDIFE, filial del Banco Pichincha, en alianza con Fundación CRISFE, en su afán de promover y fomentar una cultura emprendedora en la comunidad, convocó al 1° Concurso de Planes de Negocios Asociativos EMPRENDEFE. La convocatoria se hizo a emprendedores, líderes y miembros de las comunidades, donde existe el programa Faros del Saber Ciudadano, para promover la asociatividad comunitaria a través de la implementación de un proyecto de formación empresarial. (EMPRENDEFE, 2012)

EMPRENDEFE es un programa de Responsabilidad Social que refleja el compromiso de las empresas y entidades por contribuir al desarrollo del Ecuador. Se implementó en forma coordinada, en alianza entre Microsoft y Fundación CRISFE, en el marco del programa Red Nacional de Faros del Saber Ciudadano, que CRISFE impulsa en 18 comunidades de menos de 2.500 habitantes, ubicadas en los sectores rurales de la sierra y costa.

Por su parte, el Banco Solidario realiza cursos básicos e intermedios para estudiantes y microempresarios, sobre banca microfinanciera, la metodología del microcrédito y el efecto de éste en el dueño de un pequeño negocio.

Complementando a este tipo de promoción, realizan campañas de publicidad en radio, televisión, prensa y revistas especializadas, nivel nacional basadas en el respaldo reputacional (Imagen, solidez y prestigio) y trayectoria de cada Banco.

Además, cada empresa cuenta con formas de publicidad directa y específica, como lo son las revistas que se distribuyen entre los clientes microempresarios del Banco, con la finalidad de mantenerlos informados sobre las actividades y adelantos de la institución, así como también para motivarlos a mejorar, crecer, a ser agente de cambio positivo para el país.

El Internet se constituye hoy en día en uno de los instrumentos más valiosos de promoción, ya que por medio de la página Web, las empresas dan a conocer sus productos y ponen a disposición del cliente un sin número de servicios sin abandonar la comodidad de su

hogar. El sector financiero es uno de los que más se ha beneficiado con este servicio, ya que gracias a ello a conocer más fácilmente muchos sus productos y agiliza un sin número de sus procesos.

Connotación: La eficacia e idoneidad de las estrategias de marketing y ventas de los bancos, en referencia al segmento de microfinanzas, unidas a sus recursos físicos y financieros para llevarlas a cabo, se han materializado en el incremento clientes, constituyéndose en un elemento de fortaleza.

#### **4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O).**

La logística, desde el punto de vista gerencial es una estrategia necesaria para manejar de forma integral la cadena de suministros, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa y su desempeño debe ser medido a través del servicio al cliente final.

De unos diez años hacia acá, la función logística empresarial ha tomado fuerza debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, la integración y la globalización son un hecho, las firmas tienen que competir con empresas de todo el mundo y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de los clientes, además, la aparición de nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, esto ha obligado a las empresas a tomar más en serio la gestión logística si es que se quieren seguir siendo competitivas.

El negocio microfinanciero requiere una estructura organizativa adecuada al negocio de menudeo que permita que las decisiones de crédito sean altamente descentralizadas y rápidas asegurando que el proceso y métodos de distribución y entrega de los servicios financieros sean oportunos y el costo de transacción para los clientes sea mínimo. Esta es una preocupación constante de quienes diseñan los productos de microfinanzas.

En el Ecuador, el segmento de Microfinanzas es un servicio auxiliar complementario del sistema financiero, no una compañía propiamente dicha; por lo que en su gran mayoría brindan sus servicios a través de las instalaciones e infraestructura de los Bancos. Por lo tanto, cuenta con:

- *Puntos de Atención:* Se hace referencia a las oficinas bancarias, las cuales tienen algunas categorías, desde la matriz, sucursales y agencias, hasta ventanillas extendidas. Estas últimas se tratan de oficinas del Banco ubicadas al interior de la empresa que ha solicitado el servicio. Tienen, en su mayoría, la misma operatividad que una caja normal del Banco, es decir, se pueden efectuar transacciones como las que se realizan en cualquier agencia.
- *Banca Virtual:* La Banca Electrónica es un sistema de homebanking o información en línea que permite a nuestros clientes a través de su computador personal realizar sus transacciones y consultas de una forma fácil, rápida y segura a toda hora, desde cualquier parte del mundo, consultar sus saldos y movimientos realizar sus transferencias en línea a cuentas propias y de terceros, pagar sus servicios básicos y su tarjeta de crédito. La banca virtual comprende, hoy en día, alrededor del 24% del total de transacciones.
- *Banca telefónica:* La banca telefónica es un sistema que permite al usuario realizar consultas y operaciones a través de un número de teléfono que la entidad pone a disposición de quienes deseen utilizar este servicio. De este modo, la presencia física del cliente en la sucursal no es necesaria a la hora de consultar los últimos movimientos de la cuenta, realizar transferencias, pagar recibos o bloquear las tarjetas en caso de extravío. Estas son sólo algunas de las operaciones que, con la misma seguridad que las efectuadas en la propia entidad, pueden hacerse sin la necesidad que moverse de casa o del lugar de trabajo.

- *Cajeros automáticos:* Son dispositivos electrónicos ubicados fuera de los bancos o agencias y que permiten hacer ciertas transacciones financieras las 24 horas del día durante todo el año. A través de los Cajeros Automáticos y con su tarjeta de débito puede hacer retiros, consultas de saldo, transferencias entre cuentas y mucho más. También puede hacer avances de efectivo, consultas de saldo con su tarjeta de crédito, entre otras. Cada transacción efectuada a través de cajero automático puede suponer un tercio del coste que supondría que fuera un empleado quien la ejecutara.
- *Banca Celular:* Enviando mensajes de texto desde el teléfono celular, se puede realizar consultas, transferencias, comprar minutos de telefonía celular, pagar tarjetas de crédito, proveedores, etc. De una manera fácil, rápida y segura.
- *Sucursales en otros países:* Por último, se están integrando otros aspectos en beneficio del cliente. La gente puede ahora recibir en sus cuentas las remesas, es decir los giros que realizan sus familiares en Estados Unidos, España, Italia y otros países.

Toda esta gama de herramientas informáticas tecnológicas no son utilizadas en su totalidad por un gran número de clientes que prefieren los sistemas tradicionales de servicio ya sea por seguridad o por falta de conocimiento de la forma de manejo de los mismos.

Connotación: En teoría, la banca debe disponer de múltiples puntos de acceso para los clientes, sin importarle tanto dónde se encuentren como su disponibilidad a través de los diferentes medios: el usuario valora menos el hecho de tener un banco cerca, como el saber que el servicio del banco está accesible. Con esto se busca una mayor satisfacción del cliente, y la captación de nuevos clientes mediante el abaratamiento del producto virtualizado. Pero en la práctica, estos servicios son subutilizados por una gran mayoría de clientes, ya que no tiene mayor información de cómo utilizarlos, constituyéndose en una debilidad.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).**

Las Instituciones Microfinancieras (IMF) han logrado diversificar exitosamente sus fuentes de financiamiento es así que cuenta con fuentes nacionales, en los que están incluidos depósitos , préstamos comerciales locales, y bancos de segundo piso y deuda doméstica y el patrimonio.

Depósitos. La crisis financiera no ha afectado gravemente los depósitos. La mayoría de las instituciones que aceptan depósitos han visto un aumento general de los ahorros. Así lo demuestran los datos de la Superintendencia de Bancos: Entre Septiembre del 2010 y Septiembre del 2011, la bancarización de depósitos del Sistema Financiero Nacional se incrementó en 9.13 puntos porcentuales pasando de 66.98% a 76.11%, pues mientras que la población lo hizo en 0,84%, el número de clientes de depósito (cuentas corrientes, ahorro, depósitos a plazo y otros) creció en 9.29%. Igual comportamiento se observó en el período Diciembre 2008 a Diciembre 2010, en el que el índice creció 14.93 puntos, dado que los clientes de depósito aumentaron 29.80%, frente al 2.90% de la población.

Se destaca como el principal elemento para este comportamiento, el desempeño del subsistema de bancos que aportó en la última fecha con el 57.17% del índice de bancarización del sistema financiero nacional; además de ser el subsistema con el mayor crecimiento en el índice (4.65 %) con lo cual su índice de bancarización llegó a 42.5%, le sigue el subsistema de Cooperativas con un índice del 21.97% y un aporte del 29.56% al índice del sistema, pero un decremento de 0.55 puntos, en tanto que la Banca Pública aportó con el 9.81%.

La participación de Mutualistas y Sociedades Financieras fueron marginales. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011) Gobierno y Bancos de segundo piso. Una institución financiera de segundo piso es un conjunto de fondos constituido a nivel

local para brindar financiamiento a las IMF, que a su vez desembolsan préstamos a personas de ingreso bajo.

Esas instituciones se financian con fondos públicos, pero adoptan diversos formatos institucionales, como bancos de desarrollo, organizaciones no gubernamentales, programas de donantes, bancos comerciales privados y programas especiales gubernamentales o de donantes. Las instituciones de segundo piso se financian con fondos públicos de los Gobiernos nacionales o con fondos de los donantes de países desarrollados. La mayoría de las instituciones financieras de segundo piso reciben financiamiento tanto de proveedores financieros públicos internacionales (principalmente organismos bilaterales y multilaterales, así como instituciones financieras de desarrollo) como de Gobiernos nacionales.

No obstante, casi la cuarta parte de todas las instituciones reciben exclusivamente financiamiento de los Gobiernos receptores. Los cinco principales proveedores internacionales de financiamiento para instituciones financieras de segundo piso son el banco de desarrollo alemán KfW, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y la Unión Europea. El Programa Credifé del Banco del Pichincha es financiado por Acción Internacional, mientras el Banco Solidario ha hecho público, mediante grandes comunicados de prensa, que cuenta con más de una veintena de esas instituciones que le otorgan financiamiento. Procredit cuenta con el apoyo de la Sociedad Alemana de Inversiones (IMI) y la Fundación Holandesa DOEN.

Deuda Doméstica. La banca nacional como internacional adquirió bonos de deuda interna, que junto con tener riesgo 0 por ser bonos del Estado, pagaban tasas de interés elevadas, que están en el 14% (Ramallo, 2012). Lo que les generan grandes ganancias, siendo un respaldo que les permite financiar parte de los servicios microfinancieros.

Patrimonio. Representa la participación de los propietarios en los activos de la empresa. Es igual a la diferencia entre activos y pasivos.

Según datos de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, el mes de abril de 2011, la cuenta de activos y de pasivos de la Banca privada muestra una variación mensual del 1.76% y del 1.88%, respectivamente, frente a marzo. El saldo del total de activos –sin contingentes- fue de US\$ 21'705 millones y el de los pasivos ascendió a US\$19'545 millones.

Este crecimiento se sustenta por el aumento de las captaciones y colocaciones del Sistema Bancario en el último año, fundamentalmente. El patrimonio por su parte registra una variación mensual del 0.69%, lo que representa US\$14.8 millones adicionales; consecuentemente, el saldo contabilizó US\$ 2'160 millones para abril. En cambio, la cuenta de ingresos y gastos registraron tasas de crecimiento anual de dos cifras.

Los ingresos se incrementaron en el 17.79% anual, alcanzando un saldo acumulado de US\$802 millones, mientras que los gastos crecieron en el 11.62% anual, contabilizando un saldo de US\$683 millones, consecuentemente, la utilidad neta acumulada a abril de 2011 se ubicó en US\$119 millones, superior en US\$30 millones a la obtenida en marzo. (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2011).

En referencia a su patrimonio técnico, el informe publicado en marzo del 2011 destaca que contabilizó un saldo acumulado de US\$1'825 millones, esto significa un incremento neto de US\$221 millones y por ende una tasa de crecimiento del 13.82% anual respecto a marzo de 2010. El Patrimonio Técnico Primario registró una variación anual del 14.54%, lo cual representa US\$238 millones adicionales, para este período.

El Patrimonio Técnico Secundario contabiliza US\$402 millones, es decir US\$37 millones más respecto al saldo mantenido de marzo de 2010, lo cual además supuso una tasa de crecimiento del 10.16% anual (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2011, p.1).

Estos datos nos permiten ver el grado de solvencia que tiene actualmente el sector financiero. Por otra parte, es importante también analizar otros datos que nos permitirán tener una visión más clara sobre estado financiero de estas entidades.

**Cartera Bruta de Microempresa.** El total de la cartera bruta de microempresa a Septiembre 2011 ascendió a US\$ 2'430 millones, correspondiente al 4% del PIB y superior en US\$ 406 millones (20,1%) a lo entregado en Septiembre del 2010.

Este monto es equivalente al 12.3% del total de la cartera bruta del sistema financiero. A la banca privada le corresponde US\$ 1,174 millones, es decir el 48.3% del total entregado para el sector de microempresa, siendo el Banco Pichincha el más representativo con US\$ 518 millones que concentra el 44.1% en el total concedido por sistema de bancos, le sigue Solidario con una cartera de US\$ 232 millones correspondiente a 19.8% y Procredit con US\$ 177 millones que constituye el 15.1%.

La banca privada abarca el 38.1% mientras que el subsistema de Cooperativas tan solo lo hace con el 3.6%. Por tanto de las 73 entidades que hacen microcrédito, 5 entidades concentran con el 52.0% de la cartera, en tanto que 68 participan del 48.0%.  
(Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011)

**Morosidad.** La calidad de la cartera de una entidad o de un sistema se la puede medir a partir del grado de morosidad, en condiciones económicas normales. Además, éste es un buen indicador para advertir una potencial crisis o la aproximación a ella.

Una de las amenazas que enfrenta el mercado es la saturación y el sobreendeudamiento que se deduce de la alta concentración por regiones y grupos poblacionales y también porque lo están reportando algunas instituciones microfinancieras al detectar que comparten clientes morosos con otras instituciones. Así mismo la Superintendencia de Bancos ha señalado que existe un número importante de clientes con niveles de endeudamiento que exceden la capacidad de pago.

Según datos de la Superintendencia de Bancos, la morosidad del microcrédito de Septiembre del 2010 a Septiembre del 2011 pasó en la Banca Privada se incrementó en 0.2 puntos al pasar de 3.3% a 3.5%. De igual forma, la cartera de microempresa tiene un deterioro de 1.9 puntos porcentuales, ubicándose en un 6.9%, sin embargo, continua siendo el subsistema que más bajos índices registra. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011).

En referencia a la tasa de morosidad en general del sistema financiero, la banca privada pasó de 2.87% en septiembre de 2010 a 2.69 % en septiembre de 2011, habiendo experimentado un decremento de 0,18 puntos porcentuales. La banca pequeña en septiembre de 2011 se localizó por encima del promedio, además creció desde 4.63% a 4.79 %; la banca mediana decreció de 2.55 % a 2.03%.

La banca grande pasó de 2.68 %, en septiembre de 2010 a 2.63 en septiembre 2011, con un decrecimiento de 0.05 puntos porcentuales. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011)

Eficiencia Microeconómica. Los indicadores “gastos operacionales” y “gastos de personal” muestran los costos asociados con la magnitud de los activos administrados y la eficiencia del gasto vinculada con el manejo bancario. La contracción del indicador expresa mejoras en la eficiencia operativa y en la productividad de la institución, de un grupo o del subsistema; un incremento, establecería lo contrario.

Tabla 18

*Indicadores de eficiencia de la banca, Período: Septiembre 2010 – Septiembre 2011 (en porcentajes)*

Indicador	Tamaño de las Instituciones Financieras							
	Grandes		Medianas		Pequeñas		Sistema	
	Sep-10	Sep-11	Sep-10	Sep-11	Sep-10	Sep-11	Sep-10	Sep-11
Calidad de los Activos	13.43	12.88	12.17	12.74	14.7	12.08	13.23	12.77
Activo Improductivo Neto/ Total Activo								
Morosidad	2.68	2.63	2.55	2.03	4.63	4.79	2.87	2.69
Morosidad Cartera de Crédito								
Eficiencia Microeconómica	5.36	5.34	4.86	4.72	7.97	8.94	5.52	5.46
Gastos de Opera Est/ Activo total	1.62	1.60	1.71	1.66	3.36	3.89	1.84	1.81
Gastos Person Est/ Activo total P								
Rentabilidad	14.86	20.49	14.92	18.54	6.93	13.31	13.65	19.09
Resultados Ejerc/ Patrimonio Pro	1.49	1.95	1.23	1.47	0.94	1.94	1.36	1.81
Resultados Ejerc/ Activo Prom								
Rendimiento Cartera	12.15		6.67					
Cartera Crédito reestructurada	11.94	23.36	11.49	4.94	10.04	7.83	10.5	16.17
Cartera Total por vencer		12.14		11.29	17.47	18.6	12.49	12.55
Otros Ingresos Operacionales								
Ingres por serv / Cartera Bruta pr	3.59	3.59	2.41	2.38	3.85	3.84	3.31	3.28
Liquidez								
Fondos disponibles/Total Depos.	28,99	28.99	31.92	31.23	30.82	30.63	29.98	29.98

*Nota.* Tomado de “Indicadores de Eficiencia de la Banca”, por Superintendencia de Bancos y Seguros, Quito, 2011.

1. Gastos operacionales. A septiembre de 2011, la banca privada mejora su eficiencia operativa comparada con aquella alcanzada en septiembre de 2010 (5.52%), la cual se redujo a 5.46 %. Con base en el tamaño, se desprende que la banca mediana presenta un mejor comportamiento entre ambas fechas reduciendo su indicador de 4.86% a 4.72 % entre septiembre de 2010 y septiembre de 2011.

En el caso de la banca grande también se redujeron los gastos operativos desde 5.36% a 5.34 %. En tanto que en la banca pequeña se presenta un incremento desde el 7.97% a 8.94 %. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011, p.4).

2. Gastos de personal. Este indicador al igual que el anterior, explica la eficiencia del gasto de personal, con relación a la magnitud de activos administrados por la banca privada.

El comportamiento del indicador al concluir el mes de septiembre de 2011, presenta similitud con la respuesta de los gastos operacionales. Como sistema bancario, mejoró la productividad del gasto del personal, ya que su índice pasó de 1.84% en septiembre 2010 a 1.81% en septiembre de 2011. El análisis por tamaño pone de manifiesto la ventaja de las economías de escala que favorecen a la gran empresa. En efecto, la productividad de la banca grande tuvo un decremento al pasar de 1.62 %, en septiembre de 2010, a 1.6%, en septiembre de 2011. La banca de tamaño medio mejoró su productividad al pasar este índice de 1.71 a 1.66 por ciento, entre septiembre de 2010 y 2011, respectivamente. Por último la banca pequeña que mayor esfuerzo debe realizar para mejorar su productividad, se encuentra aún distante de la productividad con la que operan en los otros tamaños de banca; con indicadores que crecen desde el 3.36 % al 3.89 % entre septiembre de 2010 y 2011. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011, p.5).

3. Rentabilidad. Los indicadores de rentabilidad que se analizan se refieren a la remuneración del patrimonio y del activo total. Toda organización privada tiene como fin alcanzar los mayores rendimientos tanto de la inversión realizada por los accionistas, cuanto

de la inversión total o de los activos de la institución. En este contexto, la rentabilidad es el indicador que, en última instancia, expresa el éxito o fracaso de la gestión.

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador indica que el *Rendimiento Patrimonial* de la banca privada creció desde 13.65 % en el mes de septiembre de 2010 a 19.09 % en septiembre de 2011. Y específicamente la banca pequeña subió su rendimiento desde 6.93% a 13.31 %, en este período.

Mientras que el *Rendimiento del activo* que representa el retorno de la inversión total. En septiembre de 2011, la banca privada alcanzó un rendimiento de 1.81%, frente al 1.36 % registrado en el mes de septiembre de 2010. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011, p.5)

4. Rendimiento de la Cartera. La razón de ser de las instituciones del sistema financiero, radica en la capacidad para captar y colocar recursos, minimizando el riesgo de no pago. En consecuencia, de la calidad de la cartera depende el rendimiento financiero y económico, pero fundamentalmente de la permanencia de las instituciones en el mercado.

Para su análisis debemos tomar cuenta la política de *Reestructuración de Cartera* que tiene como finalidad evitar que los deudores dejen de pagar sus obligaciones, ocasionando pérdidas a las entidades prestamistas, como consecuencia de cambios inesperados en las condiciones iniciales, tales como: producción, mercados, precios, entre los más importantes. Además, ésta política tiene como fin ir creando una cultura de pago que beneficie a las instituciones financieras y a los usuarios del crédito, en general, reduciendo el riesgo de no pago y por ende, la denominada prima por riesgo, lo cual conduciría a una reducción de la tasa de interés.

El proceso de reestructuración de la deuda significó para la banca privada un rendimiento de 16.17 % en el mes de septiembre de 2011, 5.67 puntos porcentuales más que en septiembre de 2010. El resultado alcanzado es muy importante teniendo en consideración

que mediante el mecanismo de la reestructura se incorporó un costo de oportunidad de esos recursos.

Además, la *Cartera por vencer* al finalizar el mes de septiembre de 2011, en la banca privada reflejó un rendimiento sobre la cartera vigente de 12.55 %, 0.06 puntos más que en septiembre del 2010. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011, p.5).

5. Ingresos Operacionales. Este rubro hace referencia a los flujos adicionales de ingresos obtenidos en operaciones distintas a las de intermediación, cuya demanda ha ido en aumento; sin embargo, se debe reconocer que la creación de nuevos productos no ha tenido la dinámica que caracteriza a un sistema financiero moderno, más aún en los últimos dos años en los que el precio de los servicios ha sido regulado.

La banca privada, en septiembre de 2011, presentó una menor participación del rubro ingreso por servicios en la cartera bruta (3.28%), inferior en 0.03 puntos anual a la relación del mes de septiembre del 2010 (3.31%) (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011, p.6)

6. Liquidez. En economía la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero más líquido se dice que es.

La liquidez de la banca privada en el Ecuador se redujo desde 29.98 % hasta 29.69 %. Por los resultados del mes de septiembre de 2011 se determina que la banca ha liberado más recursos para la colocación de más créditos en las distintas líneas, sobretodo en el caso de los bancos medianos y grandes. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011, p.7)

Connotación: La estabilidad actual en el sector financiero es una fortaleza y ha constituido un factor externo de apoyo al desarrollo de la industria de microfinanzas en el Ecuador. El positivo desarrollo post crisis financiera, la adopción de normas internacionales para la administración integral de riesgos, de transparencia financiera y el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión por parte del ente de control, han sido elementos importantes

en la recuperación de la confianza de los depositantes ecuatorianos y abre nuevas oportunidades de fondeo y de desarrollo de la industria de microfinanzas.

#### **4.1.5 Recursos Humanos (H).**

Cada persona en una empresa ocupa una posición determinada desde la cual efectúa ciertas tareas y ejerce ciertos efectos sobre los resultados. Cuando esta persona trabaja coordinadamente con otras de funciones similares, se dice que estamos frente a ciertos "niveles" de estructuración jerárquica dentro de dicha empresa. Básicamente existen cuatro niveles jerárquicos que la componen, y éstos son:

- *Nivel de dirección:* Compuesto por directores, socios, accionistas, propietarios. A ellos les corresponde fijar las metas de la empresa, establecer las directivas, las reglas internas de funcionamiento, las normas y los procedimientos administrativos.
- *Nivel de administración:* Compuesta por gerencia general, gerencias de departamentos, administradores, asesores, etc. Es su responsabilidad llevar a la empresa hacia el logro de los objetivos de la misma, según las indicaciones y directivas emanadas del nivel de dirección, a la vez que dirigen y controlan el trabajo de los niveles inferiores dentro de la escala jerárquica.
- *Nivel de mandos medios:* Compuesto por ejecutivos, jefes de departamentos. Ellos desempeñan tareas tanto a nivel de ejecución, como a nivel de toma de decisiones para la gestión empresarial. Será su responsabilidad asegurarse que se "ejecuten" las tareas que se deben efectuar en el día a día, para que al final se logren los objetivos establecidos por la dirección de la institución.
- *Nivel de personal en general:* Los diferentes niveles están integrados por todo el personal, divididos en distintos departamentos: funcionarios administrativos, contables de comercialización, de finanzas, de administración, de planta, de

servicios, etc. Ellos son responsables de ejecutar todas las tareas que hacen funcionar a la empresa. Consecuentemente, cuando la dirección sabe lo que quiere para la empresa, la administración es capaz de interpretarla correctamente y canaliza las tareas y responsabilidades por los canales jerárquicos correspondientes. Los mandos medios hacen que las tareas se ejecuten y el personal hace lo que se le indica, de la manera apropiada y como se espera que se haga. Entonces los resultados llegan de manera natural y las metas de la empresa se logran con excelentes resultados.

El sistema bancario privado ecuatoriano, actualmente, emplea directamente a más de 19,100 personas (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2010, p1.), según datos de la Asociación de Bancos Privados, de los cuales no se da información de cuantos pertenecen al segmento de microfinanzas.

El negocio de microfinanzas es intensivo en recurso humano, siendo este un factor determinante para el buen funcionamiento del mismo, conforme se avanza más en la incursión de este importante segmento de mercado más elementos se agregan a los requisitos de selección de personal. Es esencial contar con recursos humanos motivados, comprometidos, adecuadamente capacitados y correctamente incentivados. La política de recursos humanos se basa en criterios de selección de personal y planes de capacitación de altos estándares de profesionalismo, junto con un alto nivel de sensibilidad social son absolutamente necesarios para contar con un equipo humano exitoso que contribuya con su alto nivel de desempeño laboral al fortalecimiento institucional y a la sólida relación personal entre la institución y el cliente. Por lo que se invierte extensivamente en la formación teórica y práctica del personal para brindar a los clientes el servicio más amable y competente posible y crear un ambiente laboral eficiente y agradable que motive al personal, promueva su desarrollo profesional y estimule la relación de largo plazo con la institución.

El proceso se inicia con la selección cuidadosa de los candidatos, tomando en cuenta su nivel académico, experiencia y vocación; al grupo seleccionado se le somete a una evaluación preliminar, la cual se complementa con una primera charla sobre el papel que juega la institución atendiendo al sector de microfinanzas. Este primer acercamiento con el personal a contratar, permite destacar la importancia de su intermediación financiera, ya que cada uno de ellos se verá identificado con el crecimiento socio-económico de los clientes, pero teniendo muy claro que esta actividad no es un programa de beneficencia sino un negocio que implica sacrificio y entrega total a sus labores. Los resultados de la primera evaluación permiten hacer un primer filtro de selección, la cual se complementa con los requisitos de honorabilidad, solvencia y record de cumplimiento de sus obligaciones de cada aspirante; esto último también se exige para la contratación de personal interno, enfatizándose nuevamente en el papel de entrega y servicio que les corresponde a cada uno de ellos.

Luego de contratado el personal, se inicia la capacitación específica en el área; la primeramente reciben un curso de desarrollo humano y en el cual se destaca nuevamente el rol fundamental de su desempeño, luego se les provee de los conocimientos técnicos (manejo e interpretación de indicadores financieros) y se concluye con clases de adiestramiento sobre la forma en que opera el programa.

En esencia, se persigue que cada persona seleccionada tenga los conocimientos básicos del programa, pero fundamentalmente la especialización y vocación de servicio. El personal que labora en microfinanzas son residentes de la localidad, por lo que conocen bien al cliente y además han interiorizado la cultura de servicio promovida por cada institución lo que agrega valor al trabajo que desempeñan.

El compromiso personal de cada miembro del equipo en todos los niveles de la institución, permite que estén consistentemente orientados hacia una cultura de servicio al

cliente y a su vez es un aliciente que incentiva a participar activamente en el desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

Pero esto no se ve reflejado en la práctica, que a decir de una gran mayoría de la ciudadanía, la atención al cliente es deficiente, lenta y caótica. Por lo tanto, es necesario que los bancos ecuatorianos mejoren sus niveles de servicio y se enfoquen en ofrecer calidad a la par de la cantidad de servicios que ofertan a sus clientes.

Connotación: La calidad del servicio al cliente en gran parte de las entidades financieras, no satisface las necesidades de sus clientes debido al deficiente trato de sus empleados, constituyéndose en una debilidad que debe ser corregida. Se debería contratar personal capacitado no solamente en cuestiones técnicas (gestión financiera, administrativas y marketing), sino en servicio al cliente.

#### **4.1.6 Sistemas de Información y comunicaciones (I).**

En el negocio de las microfinanzas, los sistemas de información figuran como articuladores de dinámicas productivas y son considerados elementos clave para reaccionar frente a cambios y satisfacer requerimientos del entorno; más aún cuando las transformaciones suscitadas durante las últimas décadas, se encuentran fundamentadas en nuevas valorizaciones de la información y el conocimiento como materia prima para alcanzar mayor productividad en la gestión.

Es primordial para estas instituciones contar con un perfil personal y financiero de cada cliente, en el que se incluyen datos como: satisfacción de clientes, necesidades del cliente, quejas de los clientes, lealtad de los clientes, perfil personal y financiero del cliente, valores en cartera de los clientes, historial de los contactos hechos con el cliente, segmentación de los clientes y las utilidades generadas por cada cliente.

Es así que a más de los sistemas de información tradicionales como lo son: información personalizada, escrita y telefónica, el mercado financiero requiere de

aplicaciones de alta complejidad y velocidad, como lo es el internet, ya que su negocio radica en la operación de la información para una adecuada toma de decisiones.

Es evidente que el redimensionamiento de los sistemas de intercambio y relaciones que plantea la globalización financiera, necesita de sistemas y recursos más flexibles para fluir mediante alguna vía que ofrezca características de espontaneidad en los trámites comerciales y financieros. De este modo, puede decirse que la complejidad de los cambios en los sistemas, medios y procesos organizacionales responde a factores de cambios tecnológicos expresados en redes y servicios de telecomunicaciones, tales como redes de comunicación electrónica, como la banca electrónica (e-Banking) que es la provisión de información acerca del banco y sus servicios a través de una página en el World Wide Web.

En la medida que la tecnología facilita el intercambio de información entre la institución y los clientes, las entidades financieras recurren a nuevas formas de proporcionar valor a estos últimos y los sistemas de información se convierten en herramienta clave para ello; pero no solo desde la postura de la transacción o simplemente intercambio de información, sino como facilitadores de contratos con valor agregado y socios permanentes en cuanto a asesorías, conocimiento y ayuda en diversas actividades comerciales (Tapscott, 1997, p 86)

El contenido de conocimiento de productos y servicios está creciendo en forma significativa, a medida de que existen sistemas de información que traducen las ideas y requerimientos del cliente, lo cual ha permitido la sustitución de la producción de servicios en masa por la individualización en masa, motivado por el cambio de las expectativas e intereses de los clientes que individualmente requiere de un marketing individualizado y registro de requerimientos de dichos clientes para acceder a ellos en cualquier momento. Consecuentemente, los protocolos de comunicación para todas las comunicaciones especialmente de agente a banco y de banco a banco, necesitan incluir un nivel de cifrado sí

como otras medidas de seguridad. Esto incorpora una nueva función para los sistemas de información que intentan ser el reflejo de las necesidades de los usuarios bancarios, siendo un factor importante para la toma de decisiones en la conquista de potenciales clientes.

Esta situación obliga a estas organizaciones a involucrarse en procesos de gestión flexibles y dinámicos, al igual que invertir en gran cantidad de recursos para propiciar e implantar la innovación en sistemas de información que se emplean en áreas medulares, tales como la administrativa, de operaciones y crediticia.

Otro factor importante que no hay que olvidar, es la trascendencia que tiene la comunicación interna de la empresa. La comunicación permanente entre el personal es básica para el éxito de ésta. El valor estriba en que si todos manejan la misma línea de comunicación la empresa va en la misma dirección.

Entre las herramientas de comunicación interna que se utilizan están principalmente reuniones de grupo e individuales, los buzón y programas de sugerencias, periódico interno, circulares internas, tablón de anuncios, correo electrónico, e Intranet. Estos canales están abiertos para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos informativos acerca de la empresa y su gestión, resultados, productos o actividades.

Connotación: Los negocios necesitan vincularse con clientes, proveedores, empleados y socios en todo el mundo. Las nuevas oportunidades en mercados financieros globales requieren una infraestructura de información para su adecuada explotación.

En medida que el sector de microfinanzas vaya innovándose permanentemente en cuanto a sus recursos y sistemas de información, esta será una de las estrategias más importantes para competir en un mercado que presenta innumerables alternativas a los clientes. Estableciéndose este factor como una fortaleza.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).**

Los bancos a menudo intentan servir el mercado con metodologías de crédito inadecuadas, por ejemplo usando adaptaciones del crédito comercial tradicional o enfoques de crédito de consumo.

Las percepciones de alto riesgo debido a las garantías colaterales, insuficientes, costos unitarios prohibitivos por transacción, si se usan tecnologías tradicionales, y desconocimiento del segmento de clientes provenientes de estratos socioeconómicos de bajos ingresos, han tendido a limitar la oferta de financiamiento microempresarial. De allí surge la importancia de otro de los factores que ha posibilitado el exitoso desarrollo de algunas de las entidades de microfinanzas ecuatoriana: el conocimiento y aplicación de tecnologías crediticias apropiadas para la atención a este segmento por parte de instituciones especializadas.

Primeramente debemos entender que el concepto “tecnología crediticia” está referido a un conjunto de principios y procedimientos y políticas aprendidos y desarrollados por una institución microfinanciera y que incluye:

- Criterios de acceso de los prestatarios.
- El proceso de evaluación y aprobación.
- La determinación de las condiciones del crédito.
- El seguimiento y recuperación del crédito.

Estos criterios no pueden aplicarse de la forma en que regularmente se lo hace en las entidades financieras al tratarse del segmento de microfinanzas. Es así, que en el Ecuador en los últimos años las instituciones microfinancieras adoptado la técnica crediticia del “know how” busca fundamentalmente reemplazar las garantías tradicionales que no tienen los microempresarios por sustitutos que limiten los riesgos y los costos de la información sin elevar los costos de crédito.

En esta tecnología crediticia se utilizan mecanismos de selección y retención de clientes, basándose en la evaluación del sujeto de crédito y su situación familiar. En base a ello se establece una relación financiera que tiende a ser a largo plazo con el fin de atender las necesidades financieras y de negocio.

Las características importantes de esta tecnología se encuentran en el análisis de crédito y la relación con el cliente, en el rol de la garantía y en el seguimiento del préstamo. Dicha tecnología nace de un profundo conocimiento de las características del mercado microempresarial y es hecha a la medida de las micro empresas, predominantemente familiares, informales con poca o ninguna información registrada.

La práctica habitual de selección de clientes en este segmento, exige un análisis exhaustivo de cada solicitud tendiente a valorar la capacidad económica del cliente pero también sus cualidades morales, su entorno y sus antecedentes. Puesto que las microempresas generalmente no pueden proporcionar la información financiera del negocio ni proveer las garantías que son requisitos usuales, por lo que es labor del analista de crédito recopilar la mayor información posible sobre el potencial prestatario a través de visitas directas a su empresa y unidad familiar, lo cual le permite obtener información sobre la verdadera situación económica del solicitante.

Siendo este el factor clave en la decisión de crédito, puesto que determina la capacidad y la voluntad de pagar del solicitante. El valor financiero de la garantía no es determinante para decidir el tamaño del préstamo, lo más importante es el análisis previo, el cual junto con un seguimiento estricto y permanente son importantes condiciones para tener una cartera de créditos sana.

El “know how”, en esencia, hace que los créditos se adapten a las necesidades de los clientes, con requisitos y procedimientos flexibles y sencillos que minimicen los altos costos de transacción y de oportunidad.

Connotación: El hecho de que algunas instituciones financieras todavía utilicen metodologías de crédito tradicionales e inadecuadas se convierte en un obstáculo para el desarrollo de la industria de la microfinanzas (debilidad). De igual forma hay que reconocer el esfuerzo de otras instituciones por ir innovarse en esta área con la utilización del “know how”, que permite adaptarse a las necesidades del microempresario, logrando con ello aumentar considerablemente su cartera de clientes y aportando al desarrollo económico-social del nuestro país. Lo cual se puede considerar como una fortaleza del sector microempresarial de la Banca privada ecuatoriana.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La matriz EFI es un instrumento para elaborar estrategias que sintetiza y estima las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, permitiendo establecer relaciones entre ellas.

Para la elaboración de esta matriz, luego de haber sido identificadas las fortalezas y debilidades, se les asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

Después, se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores. Es así que a una:

- Debilidad mayor (calificación = 1)
- Debilidad menor (calificación = 2)
- Fortaleza menor (calificación =3)
- Fortaleza mayor (calificación = 4).

Tabla 19

*Matriz EFI del sector de microfinanzas de la Banca Privada Ecuatoriana*

## Factores determinantes de éxito

	Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1.	Respaldo internacional, el apoyo técnico y financiero y la capacidad de gestión.	0.08	4	0.32
2.	La eficacia e idoneidad de las estrategias de marketing y ventas.	0.08	3	0.24
3.	Amplia red servicios, con múltiples canales de acceso.	0.08	3	0.24
4.	Positivo desarrollo post crisis financiera, la adopción de normas internacionales para la administración integral de riesgos y de transparencia financiera.	0.08	3	0.24
5.	Infraestructura de información adecuada.	0.08	3	0.24
6.	El “Know how” en proceso crediticio.	0.08	3	0.24
7.	Indicadores financieros adecuados	0.07	3	0.21
8.	Estructura con mecanismos para la administración de riesgos y el control interno.	0.07	3	0.21
<b>Debilidades</b>				
1.	Falta de personal capacitado en servicio al cliente.	0.07	2	0.14
2.	Moderada utilización de herramientas tecnológicas	0.08	2	0.16
3.	La creación de nuevos productos no ha tenido la dinámica.	0.08	2	0.16
4.	Índice de morosidad en aumento en relación al 2010.	0.07	2	0.14
5.	Moderado desarrollo del análisis del proceso de crédito	0.08	2	0.16
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.70</b>

El puntaje de valor obtenido en la Matriz EFI es de 2.70 estando ligeramente por encima del promedio que es 2.5, lo que especifica que el sector de microfinanzas en la banca

privada del Ecuador posee una situación interna fuerte lo que le permite operar sólidamente en un entorno empresarial muy competitivo.

Sus fortalezas son mucho más numerosas que sus debilidades, lo que significa una ventaja al momento de trazar estrategias de éxito, las mismas que permitirán un desarrollo sostenido de este sector.

#### **4.3 Conclusiones**

El análisis de la información proporcionada por la investigación, pone en evidencia que el mercado de las microfinanzas, tal como lo practican en el Ecuador, especialmente las instituciones que están liderando el sector microfinanciero:

- Implementa esquemas para la administración de riesgos y el control interno, congruentes con las características del entorno y mercado objetivo de las Instituciones, su tamaño, los productos que ofrecen y los procesos que tienen tanto a nivel administrativo como del negocio; corresponden también con los requerimientos de eficiencia operativa y financiera que marca la competencia. Además, presenta perspectivas diversas derivadas de los diferentes niveles de desarrollo empresarial de las empresas participantes, algunas de ellas están demostrando una capacidad de crecimiento muy eficiente y una utilización efectiva de herramientas crediticias, en donde las características cualitativas, así como la voluntad de pago son determinantes para la aprobación del crédito. Lo que se trata es de desarrollar mecanismos de selección y retención eficiente que minimice los riesgos y que a su vez no generen costos altos.  
  
Estos factores le han generado una elevada tasa de rentabilidad y un alto factor de crecimiento, procurándole una estabilidad financiera.
- Por otra parte, dispone de múltiples canales de acceso siendo uno de los más importantes, la banca electrónica, lo que le ha permitido ser ágil y eficiente en la

prestación de sus servicios, reduciendo el tiempo en sus transacciones gracias a las nuevas tecnologías de información y comunicación, logrando una mayor satisfacción del cliente, la captación de nuevos clientes y abaratando costos para la institución. A pesar de que estos servicios no están explotados en toda su capacidad debido a la falta de información sobre su forma de utilización y manejo.

- Requiere contratar personal que además de cumplir con los requerimientos profesionales, esté capacitado en servicio al cliente; que brinde un trato cordial y amable a sus clientes, lo que proporciona un mayor valor agregado a la empresa.

Hay que subrayar, que en ámbito de la industria financiera, al igual que en otro tipo de mercados, solo sobreviven las instituciones más eficientes y desaparecen las que no hayan sido capaces de adaptarse a las nuevas condiciones de competitividad impuestas por una economía globalizada.

## **5. Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1 Intereses de la Organización**

El sector Microfinanciero ha desarrollado una oferta de servicios financieros para las micros y pequeñas empresas con enfoque comercial y motivación social, que equilibra sus principales intereses: la filosofía de servicio a los sectores menos favorecidos y la rentabilidad económica necesaria para el crecimiento sostenido de las instituciones.

Hay que tener en cuenta, que para explotar plenamente la capacidad de una sociedad para acumular capital productivo, es importante llenar el vacío entre necesidades y preferencias entre ahorradores e inversionistas de tal manera que maximicen su utilidad y a su vez se maximice el beneficio social. Los intermediarios financieros ayudan a llenar este vacío al emitir deuda indirecta en forma de activos financieros adaptados a las necesidades y preferencias de las familias, con la expectativa de que en un futuro cercano todos los sectores de la población, excluidos tradicionalmente del sistema financiero y dependientes de prestamistas informales, cuenten con una fuente de financiamiento adecuada que permita su crecimiento económico.

Los accionistas de estas entidades financieras buscan cultivar una relación responsable y ética con sus clientes y trabajadores y obtener una rentabilidad razonable que permita la sostenibilidad a largo plazo, con la finalidad de:

- Promover una mayor profundización del sistema financiero ecuatoriano.
- Minimizar los riesgos crediticios, de liquidez y operativos mediante la implementación de modelos de control
- Extender sus servicios financieros a los sectores que enfrentan dificultades de acceso al mismo ofreciendo sus servicios tanto en el ámbito urbano como rural.
- Lograr rentabilidad y crecimiento económico.

- Ofrecer una gama integral de servicios financieros, incluyendo desde facilidades para efectuar transacciones, pasando por productos de ahorro, complementado con diversas modalidades de crédito como el de consumo, el crédito para el negocio y también el crédito de vivienda, para terminar con seguros que le permitan a esta familias amortiguar las consecuencias de una siniestro de cualquier índole.
- Incrementar el ahorro interno, así como atraer flujos privados de capital con el objetivo de incrementar la inversión real doméstica y fortalecer el desarrollo.
- Generar empleo.
- Contribuir a los ingresos nacionales.
- Estimular el sector privado.
- Promover el espíritu empresarial.
- La estructura accionaria y el buen manejo corporativo, son esenciales para conciliar la política de desarrollo con un manejo prudente de negocios que permita asegurar el cumplimiento de estos propósitos.

Las instituciones financieras pueden promover el desarrollo económico al asumir en la provisión de sus servicios y poder de préstamo un papel de proveedor líder innovador en lugar de una propuesta como seguidoras de la demanda para el desarrollo. La innovación financiera plasmada en nuevas y dinámicas formas de titulación y el desarrollo de nuevas técnicas de intermediación financiera, así como la adopción de una ética social en la toma de decisiones, son pilares para que la intermediación financiera sea amplia y llegue a todos los sectores y se incremente así el proceso de crecimiento económico.

## **5.2. Potencial de las microfinanzas en la Banca Privada del Ecuador**

Aunque prometedores los resultados y positivas las tendencias, falta mucho camino por recorrer para alcanzar el pico de la industria de las microfinanzas en Ecuador. Los retos pendientes incluyen una mayor profundización, la incorporación de un mayor segmento de la

población desatendida, la atracción de más capital privado y una integración plena con los mercados financieros y de capitales locales.

Las microfinanzas abarcan toda una gama de servicios financieros incluyendo crédito para uso personal o de la empresa, la transferencia de remesas, micro-seguros, facilidades de depósitos tales como cuentas de ahorro, chequeras, programas especiales de ahorro, crédito para adquisición de activos, crédito para la vivienda y otros servicios. La innovación central de las microfinanzas es la aplicación de un conjunto de técnicas utilizadas para analizar el riesgo crediticio de las microempresas y para reducir el costo de ofrecer servicios financieros a esas entidades.

El microcrédito continúa siendo el producto mayormente ofrecido, sin embargo poco a poco y en la medida en que las instituciones de microfinanzas se integran a los mercados financieros, van surgiendo nuevos productos financieros y la oferta cruzada de éstos le permiten al cliente optimizar la administración de sus flujos de efectivos y por lo tanto hacer un mejor uso de sus limitados recursos.

La orientación comercial de las instituciones microfinancieras líderes les obliga a diseñar productos y servicios que sean de utilidad para el microempresario. En su empeño por ganarse la fidelidad del cliente y de diferenciar sus productos, las instituciones microfinancieras constantemente buscan nuevas formas de ajustar sus productos a las necesidades cambiantes del cliente, introduciendo nuevos servicios, adaptando tecnologías que reduzcan costos y aumenten la eficiencia operativa y asegurando un crecimiento sano de la cartera de crédito, para de esa manera asegurar un retorno atractivo sobre el capital.

Las microfinanzas en Ecuador tienen menor presencia rural, esto es un reflejo de la distribución de su población que se concentra principalmente en zonas urbanas. Las finanzas rurales continúan siendo uno de los principales retos pendientes del país. Como una mayoría

de los pobres en zonas rurales, la expansión de las microfinanzas al sector rural cobra especial importancia como uno de los puntos pendientes de la agenda de desarrollo.

El microcrédito amerita un trato diferente, no preferencial, pero que reconozca las características de un tipo de crédito que se basa en la determinación del flujo de efectivo y la capacidad de pago, estimados con base en documentación informal e incompleta y con pocas o ninguna garantía real.

La inversión en tecnología abre nuevas oportunidades para atomizar los servicios financieros, reducir los costos de transacciones, incrementar los canales de distribución y ofrecer nuevos productos. La tecnología ayuda a mejorar la eficiencia y la productividad, sin embargo para que su uso se traduzca en más servicios para la microempresa y para la población de bajos recursos económicos hay que continuar innovando con nuevos modelos que sean amigables, asequibles y aceptables para el cliente, al tiempo de que su costo permita su introducción masiva en esos segmentos.

Para maximizar su impacto, las microfinanzas deben profundizar sus actividades en tres áreas: las remesas, el crédito para vivienda y los servicios financieros dirigidos a clientes rurales.

Al igual que otros países latinoamericanos, Ecuador ha tomado medidas de estabilización y ajuste que, entre otros, ha tenido como consecuencia el incremento del índice de desempleo, el cual ha sido absorbido en gran medida por la creación de microempresas. En este contexto, uno de los principales factores que explica el dinámico crecimiento de la industria de microfinanzas en el Ecuador, es el gran potencial de mercado, el cual no sólo está reflejado en el número de microempresarios ecuatorianos, sino, más importante aún, en su capacidad de generar trabajo y desarrollo.

La estabilidad en el sector financiero ha sido un factor externo de apoyo al desarrollo de la industria de microfinanzas en el Ecuador. El positivo desarrollo post crisis financiera, la

adopción de normas internacionales para la administración integral de riesgos, de transparencia financiera y el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión por parte del ente de control, han sido elementos importantes en la recuperación de la confianza de los depositantes ecuatorianos y abre nuevas oportunidades de fondeo y de desarrollo de la industria de microfinanzas.

No obstante es necesario señalar, que si bien no se han concretado, los riesgos de injerencias políticas que pueden afectar el desempeño técnico de las instituciones financieras, está presente. Temas pendientes como la liberalización de los precios del crédito acompañado de estrictas normas de transparencia son absolutamente necesarios para dinamizar la oferta de microcrédito.

Según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador del saldo de la cartera de microcrédito de la Banca Privada, el 25% corresponde a servicios, 35% a la pequeña empresa y el 40% agricultura. El 58% de la población que accede a un microcrédito corresponde al género femenino, mientras que el 42% restante corresponde al género masculino. Los microcréditos en el Sistema Financiero Nacional crecen a ritmo del 30% al 40% anual. (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2011)

Las microfinanzas implican otros productos y servicios adicionales al crédito, sobre los cuales no hay los suficientes datos para estimar su evolución. Una parte del crecimiento obedece no a un crecimiento de la oferta de crédito sino a la reclasificación contable de cartera de otros segmentos.

Desafortunadamente el crecimiento del volumen de crédito no ha venido acompañado de un crecimiento similar del número de clientes atendidos, lo cual significa que se están incrementando los montos promedios de los clientes ya atendidos y no se están incorporando nuevos clientes. La principal consecuencia es la disminución del nivel de bancarización en

este segmento. Las Instituciones de Microfinanzas son eficientes, sin embargo hay nichos en los cuales la tasa de interés actual no permite cubrir los costos.

Según una publicación del Economist Intelligence Unit, el Ecuador en el ranking mundial se ubica en el año 2010 en el 6to lugar (Perú es 1ro y Bolivia 3ro); sin embargo al desagregar el indicador, el Ecuador tiene el puesto 14 en marco regulatorio (en el año 2009 descendió 14 puestos en esta variable), 48 en clima de inversión y es No 1 (junto a Bolivia y Perú) en desarrollo institucional, lo que demuestra que las Instituciones de Microfinanzas en Ecuador está a la vanguardia mundial.

Además de dar una oportunidad de desarrollo a una familia, el microcrédito ayuda a incrementar los ingresos, producto de un apalancamiento razonable. Cuando el cliente (microempresario) tiene la oportunidad de acceder a créditos a mejores tasas automáticamente se produce una mejora en su capacidad de ahorro y acumulación.

Un microcrédito promedio, genera menos de un dólar de utilidad mensual al Banco, pero puede generar más de \$300 de utilidad al microempresario, es la mejor forma de dar oportunidad de desarrollo y redistribución de riqueza.

Los microempresarios no tienen ni información financiera ni garantías que ofrecer. Para poder atenderlos se utiliza una metodología crediticia no convencional que contempla, la promoción en campo, el levantamiento de información financiera del negocio del cliente y la preparación de estados financieros para determinar la real capacidad de pago. Luego debe realizar un seguimiento permanente para asegurar que el cliente sigue operando su negocio. Este proceso, sumados a montos promedios de crédito mucho más bajos que los convencionales, generan un costo operativo mayor.

La demanda es tan grande que se necesitarían muchas más instituciones financieras especializadas para lograr todo el potencial de aporte al desarrollo del país del sector microempresarial.

### **5.3. Principios cardinales de las Microfinanzas en la Banca Privada del Ecuador**

#### **5.3.1. Influencia de terceras partes**

Actores importantes en las microfinanzas y que influyen en la situación de la Banca Privada al respecto de ésta son:

*La Superintendencia de Bancos y Seguros* que es la entidad gubernamental encargada de proteger el sistema financiero y de asegurar que los bancos y las otras instituciones financieras realicen las prácticas de autorregulación de acuerdo con las leyes vigentes. La superintendencia investiga el cumplimiento de todas las instituciones financieras, con las regulaciones de la misma superintendencia al igual que con las del banco central. También pone a la disposición del público, un centro de información que contiene la información comprensiva sobre los bancos, las tasas intereses y quejas. Además, la superintendencia supervisa el sistema bancario y asegura el cumplimiento del grado de transparencia establecida por la Ley Orgánica de Transparencia. Esta ley rige todas las instituciones públicas para que pongan a la disposición todos sus procedimientos. La transparencia también es un requisito para las instituciones privadas y otras no públicas.

Desde 1994, *el Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero* ha regido el sistema bancario ecuatoriano. Esta ley detalla el reglamento general para las instituciones financieros, tales como bancos, sociedades de vivienda y cooperativas de crédito. En primera instancia, los bancos deberán revelar tanto las tasas de interés como los términos de crédito, y deberán incluir esta información en los materiales promocionales y documentos de apoyo. Igualmente, únicamente las personas autorizadas, tales como representantes de los centrales de crédito, deberán tener acceso a la información del cliente.

En diciembre de 2008 la Asamblea Nacional enmendó la Ley General con la *Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera*. El objetivo fundamental de esta ley es evitar la crisis financiera futura en un país donde las crisis son bastantes comunes. Establece un fondo

de contingencia de liquidez de US \$1.2 mil millones que se fondea conjuntamente entre los bancos y el gobierno. Además, esta nueva ley establece los criterios estrictos para los accionistas y la junta directiva de los bancos fracasados. La ley estipula que estas personas jamás podrán comprar acciones en otros bancos o servir en la junta de ningún otro banco.

### **5.3.2. Lazos pasados –presentes**

La experiencia del país en el sector de las microfinanzas muestra que uno de los principales obstáculos para el desarrollo del sector es la insuficiente información en términos de cobertura, indicadores estadísticos elaborados y análisis del mismo.

Los estándares de microfinanzas en el Ecuador han sido los siguientes, según se plantea en el proyecto SALTO (2005):

- El microcrédito consiste en préstamos que financian la microempresa; los ingresos generados por la misma microempresa proveen los fondos de repago.
- El monto máximo del microcrédito es US \$20,000
- Después de 5 días de mora es obligatorio aprovisionar el crédito.
- Las IMF podrán establecer el máximo monto de crédito para el requerimiento de garantías prendarias; los préstamos menores requieren una garantía personal o una declaración de activos realizables en caso de no pago.
- Las instituciones financieras pueden elegir aprovisionar los créditos por encima del monto estipulado por la superintendencia.
- Los créditos con más de 90 días de mora deberán aprovisionarse al 100%, y castigarse a no mayor de 180 días.

El establecimiento posterior de estándares de microcrédito se realizó con el fin de evitar la tergiversación del mercado y tomar en cuenta las tendencias del mismo.

Las políticas que gobiernan la formación de las centrales de crédito privados en Ecuador permitieron el intercambio justo de información entre los intermediarios financieros

regulados y no-regulados. Este intercambio se diseñó con el fin de disminuir el riesgo de sobreendeudamiento que ha acosado a muchos países con sistemas de crédito que no permiten el acceso de los intermediarios financieros.

La profundización de los servicios financieros en el área rural se ha constituido en uno de los objetivos más importantes del desarrollo de las microfinanzas, no sólo con el crédito sino con otros servicios financieros tales como facilidades de depósitos, microahorro; cambio de divisas y otros mecanismos para administrar liquidez y enfrentar riesgos.

Las dificultades que enfrentan los actores potenciales de transacciones financieras rurales y la experiencia histórica de las intervenciones en el mercado muestran que la promoción exitosa del mercado financiero rural requiere de esfuerzos sistemáticos e integrados. Además son importantes en términos del funcionamiento de la Banca privada: la evaluación de la solidez del capital, la administración comprensiva de los riesgos y la revisión del control interno. También es importante, mantener constante la experimentación, innovación y aprendizaje en cuanto se refiere a la proximidad con el cliente, que en el caso de las microfinanzas presenta variadas características.

### **5.3.3. Contrabalance de intereses**

En el sector de las microfinanzas, los bancos comerciales bien establecidos brindan varias ventajas que generalmente no se encuentran disponibles para las ONG u otras instituciones microfinancieras, ventajas que los convierten en competidores potencialmente fuertes:

- *Infraestructura física y Humana.* La amplia red de sucursales a nivel de las principales ciudades del país que poseen los bancos comerciales grandes puede reducir substancialmente el costo de abrir un nuevo punto de servicio de microfinanzas. Por otro lado, el banco comercial posee personal capacitado y con habilidades en áreas como recursos humanos, servicio al cliente, tecnología de la información, mercadeo, gestión legal y financiera que puede brindar apoyo a las

operaciones de las microfinanzas; sin contar con las tecnologías de avanzada como la tecnología de información TI.

- *Presencia en el Mercado y Reconocimiento de Marca.* Los bancos que han estado durante mucho tiempo en el mercado son reconocidos por el público y tienen una marca muy conocida que, en muchos casos tiene un alto grado de confianza por parte de los clientes. Otros servicios como ahorros, servicios de pago y depósitos han permitido a algunos bancos grandes el establecer conexiones con la población de medianos y bajos ingresos.
- *Acceso a Fondos Abundantes y Económicos.* Los bancos pueden acceder los mercados financieros locales e internacionales directamente, y además, los de mayor tamaño poseen una amplia base de cuentas de ahorro, lo que implica que rápidamente pueden obtener grandes cantidades de fondos para préstamo y a un costo relativamente bajo.
- *Estructura de Costo bajo.* La estructura de costo operativo de los bancos generalmente es mucho más baja que la de las instituciones de microfinanzas tradicionales. El hecho de que sean una propiedad privada constituye un fuerte incentivo para la eficiencia.

No todos los bancos poseen todas estas ventajas al mismo grado. Los bancos orientados a la actividad minorista con grandes redes de sucursales, particularmente si las sucursales se encuentran en áreas de bajos ingresos, es más probable que ensayen las microfinanzas con éxito.

Desde el punto de vista de las desventajas, el ingreso de los bancos comerciales al sector de las microfinanzas se ve obstaculizado por los siguientes factores:

- *Conocimiento del mercado.* Este es un punto que constituye un reto para los bancos comerciales. Generalmente su comprensión del mercado de las microfinanzas y su clientela no es profunda y a menudo, suelen descartar este segmento como algo demasiado arriesgado y demasiado costoso. A pesar del reconocimiento de la rentabilidad de las microfinanzas, el tamaño de la cartera resultante puede verse

como algo demasiado pequeño en relación con el nivel de esfuerzo que se requiere las operaciones.

- *Metodología del Crédito.* Los bancos a menudo intentan servir el mercado con metodologías de crédito inadecuadas, por ejemplo usando adaptaciones del crédito comercial tradicional o enfoques de crédito de consumo.
- *Tendencia hacia la Automatización.* El sector bancario se ha estado moviendo rápidamente para adoptar tecnologías de ahorro de mano de obra como ATMs y banca basada en internet que reducen el número de transacciones cara-a-cara que acarrear altos costos de personal y de infraestructura. Las metodologías que, por la naturaleza de las microfinanzas, se utilizan en el microcrédito pueden requerir de mano de obra y personal intensos, lo que constituye la antítesis de la automatización y menos infraestructura. Sin embargo y por otro lado, algunos bancos han empezado a ver las microfinanzas como un producto que puede introducirse en las sucursales ubicadas en áreas de bajos y medianos ingresos para ayudarles a mantenerse rentables y seguir abiertas.
- *Cultura Corporativa Conservadora,* que puede ocasionar lentitud en los procedimientos y recarga en las políticas de las microfinanzas que provocarán su falta de éxito o pueden ser muy lentos para reconocer y efectuar los cambios necesarios. Esto es especialmente verdad para los bancos grandes, burocráticos.
- El ambiente de la política también es un factor clave pues en el país se han puesto techos en las tasas de interés, por ejemplo, que podrían mermar el interés de los bancos en las microfinanzas. La fuerte intervención gubernamental puede constituir un desincentivo para la intervención de la Banca privada en el sector.

La intervención de los bancos comerciales en las microfinanzas debe tomar en cuenta estas ventajas y estos obstáculos. En general, la mayoría de las ventajas son de

posicionamiento, mientras la mayoría de los obstáculos involucran la necesidad de cambiar el entendimiento y las formas de pensar.

Es importante anotar que en el Ecuador, los bancos comerciales han usado básicamente cuatro modelos para estructurar su participación en las microfinanzas: una unidad interna dentro del banco; una subsidiaria financiera; alianzas estratégicas con instituciones especializadas de microfinanzas; y más recientemente, el modelo de compañía de servicio.

#### **5.3.4. Conservación de los enemigos**

Dentro de este punto es importante hacer referencia a la competencia, que como ya se vio en capítulos anteriores, está constituida por:

- Bancos de desarrollo públicos, que incluyen usualmente programas de crédito subsidiado para pequeños productores rurales o urbanos.
- Cooperativas de crédito, que usualmente operan a escala menor.
- Organizaciones no gubernamentales (ONG) y Fundaciones, que usualmente tienen como fin último atender problemas de pobreza, siendo el crédito parte de los servicios provistos a sus grupos meta; éste es el tipo de institución favorecida actualmente por la comunidad internacional, bajo la expectativa de que sus objetivos sociales son similares.
- Bancos comerciales, cuyo rol ha empezado a expandirse hacia las microfinanzas; y
- Diversos agentes informales de crédito, cuyo rol en los requerimientos financieros de las microempresas parecen relevantes.

## 5.4 Matriz de Intereses del Sistema (MIS).

Tabla 20

### *Matriz de Intereses del Sistema*

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Protección del capital de los inversionistas.	Minimizar los riesgos crediticios, de liquidez y operativos mediante la implementación de modelos de control		
Aumento del retorno sobre la inversión.	Lograr rentabilidad y crecimiento económico.		
Aumento de la participación del mercado	Extender sus servicios financieros en el ámbito urbano como rural.	Ofrecer una gama integral de servicios financieros	
Desarrollo de los valores corporativos.	Incrementar el ahorro interno, así como atraer flujos privados de capital con el objetivo de incrementar la inversión real doméstica y fortalecer el desarrollo. Generar empleo.	Promover una mayor profundización del sistema financiero ecuatoriano. Contribuir a los ingresos nacionales Estimular el sector privado.	Promover el espíritu empresarial.

## 5.5. Objetivos a Largo Plazo

En concordancia con todo lo expuesto anteriormente, los objetivos a largo plazo de la participación de los bancos comerciales en las microfinanzas se pueden organizar en dos aspectos: el primero, su papel social y el segundo el financiero.

En términos sociales:

**OLP1:** Elevar el número de operaciones de un aproximado de 600,000 al 2012 a 888,000 anuales - 48% más - en el año 2020, para ampliar el alcance de las Microfinanzas promoviendo un desarrollo integral de la banca de fomento de las microfinanzas y de la banca social.

**OLP2:** Consolidar la participación de la Banca Privada en el microfinanciamiento, pasando de 48% en el año 2012 a 60%, al 2020.

En los aspectos financieros, se pueden anotar los siguientes objetivos como los más relevantes:

**OLP3:** Incrementar del monto promedio de microcrédito en un 30% pasando de US\$ 1,846.86 del 2012 a US\$ 2,400.92 al 2020.

**OLP4:** Elevar la rentabilidad sobre el patrimonio en un 25%, es decir, de 18.20% en el año 2012 a 33,20% en el año 2020.

**OLP5:** Ampliar la profundización del microcrédito en áreas rurales en un 32% de 0.41% al 2012, a 0.73% al 2020.

**OLP6:** Desarrollar en un 48% la provisión de otros servicios para lograr el cross-selling en el lapso de 8 años. Del 13.2% de clientes que usan estos servicios en el 2012 al 61% para el 2020. La provisión de servicios de medios de pagos, transferencias y seguros son algunos de los productos que los bancos comerciales pueden ofrecer a sus clientes y son justamente aquellos productos en los cuales los bancos más grandes tienen una estructura acorde para la

prestación (contactos con proveedores de seguros, sucursales en el exterior para transferir fondos, redes de cajeros en todo el país).

**OLP7:** Incorporar a los servicios financieros en el lapso al 2021 de 315.840 personas que constituyen el 8% del segmento de la población de bajos recursos (3'948.000 personas) desde el 2012 al 2020, para lograr mejorar la imagen de la Banca Privada a nivel social.

**OLP8:** Lograr el liderazgo bancario en el sector de las microfinanzas, fidelizando al cliente con nuevos productos y servicios, logrando que el usuario que actualmente utiliza el microahorro en un 50% y el microseguro al 40% al 2012 pase a tener un mínimo de 75% en microahorro y 60% en microseguro, en el año 2020.

## **5.6 Conclusiones**

- El sector Microfinanciero debe equilibrar dos principales intereses: la filosofía de servicio a los sectores menos favorecidos y la rentabilidad económica necesaria para el crecimiento sostenido de las instituciones.
- Las microfinanzas deben profundizar sus actividades en tres áreas: las remesas, el crédito para vivienda y los servicios financieros dirigidos a clientes rurales, para lograr una mayor cobertura e impacto.
- La participación del sector privado en el segmento de microfinanzas es un requerimiento esencial para cubrir una creciente demanda microempresarial y que aporte al desarrollo socio – económico del país.
- Actores importantes en las microfinanzas y que influyen en la situación de la Banca Privada al respecto de ésta son: la Superintendencia de Bancos y Seguros, el Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera.

- En términos de la relación ventajas – costo de las actividades de microfinanzas, las ventajas son mayores, para los bancos privados, que los costos. Se debe afirmar que las microfinanzas es una actividad rentable para las entidades financieras privadas.
- Los objetivos de largo plazo que se plantean en el presente trabajo tienen que ver con la profundización, bancarización y tecnologías de las microfinanzas en el sector privado.

## **6. El Proceso Estratégico**

### **6.1 Matriz Fortalezas – Oportunidades - Debilidades – Amenazas (FODA)**

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) se basa en el análisis de los factores internos y externos. Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

#### **6.1.1 Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades).**

Estas estrategias se basan en la utilización de las fuerzas internas del sector de microfinanzas de la banca privada para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas como: políticas de apoyo al sector microempresarial, el fuerte crecimiento demográfico e integración de la población indígena, entre otras, que genera mayor demanda de servicios financieros. Por lo tanto, se sugiere las siguientes estrategias FO:

- E1.** Estrategia institucional enfocada en la eficiencia y la implementación de unidades de riesgo (F1, F4, F7, F8, O2, O9)
- E2.** Gestión basada sobre una visión estratégica a largo plazo (F1, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O4)
- E3.** Diversificación del fondeo y cuidadosa gestión de la liquidez (F1, F8, O2)
- E4.** Aumentar los canales de acceso en las zonas rurales. (F1, F2, F3, F5, F6, O1, O3, O4, O5, O6, O10)
- E5.** Facilitar proyectos para microempresarios y apoyar programas de capacitación con el apoyo de organismos internacionales (F1, F5, F3, F6, O1, O3, O4, O6, O7, O10)

#### **6.1.2 Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades).**

Pretenden superar las debilidades internas: Falta de personal capacitado en servicio al cliente, moderada utilización de herramientas tecnológicas, la creación de nuevos productos no ha tenido la dinámica, índice de morosidad en aumento en relación al 2010, moderado desarrollo del análisis del proceso de crédito, aprovechando las oportunidades externas. Por lo que se plantean las siguientes estrategias:

- E6.** Enfoque interno en la transparencia y la administración (D4, D5, O10, O11)
- E7.** Adopción de nuevas tecnologías crediticias para la ampliación del mercado (D2, O1, O3, O4, O6, O7, O10, O11)
- E8.** Desarrollo de nuevos productos enfocados en el cliente y atención al cliente.(D1, D3,O3, O4, O7,O8, O10)
- E9.** Promoción y difusión de sus productos y servicios y las facilidades para acceder a ellos. (D1, D2, D3, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O10)
- E10.** Implementar programas de capacitación de servicio al cliente para todo el personal de las instituciones financieras. (D1, O10).

### **6.1.3 Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas).**

Aprovechan las fuerzas del sector microfinanciero para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas, por lo que se propone:

- E11.** Realizar programas de cooperación tecnológica y capacitación con las instituciones internacionales que brindan apoyo a las diferentes microfinancieras. (F1, F7, A6, A7, A8)
- E12.** Crear productos con alto valor agregado, para contrarrestar la incursión de nueva competencia y nuevos productos (F2, F3, A2, A2, A5, A6, A7, A8)
- E13.** Resaltar en las campañas promocionales la estabilidad económica del sistema financiero ecuatoriano, para crear confianza en el mercado. (F2, F4, F7, A1, A2, A5.)

### **6.1.4 Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas).**

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Por lo que para el sector microfinanciero se plantea:

- E14.** Afianzamiento de la relación con las entidades reguladoras, para llegar acuerdos que favorezcan las actividades microempresariales. (D4, A2, A3, A5)
- E15.** Metodología de crédito rigurosa con mayor atención en la capacidad de pago real del cliente (D4, D5, A2, A3, A5)

**E16.** Fomentar la unidad sectorial y esfuerzos conjuntos para conseguir objetivos comunes.

(D3, D5, A2, A4, A5, A6, A7)

Tabla 21

## Matriz FODA del Sector Microfinanciero Ecuatoriano

		Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO Explote	DO Busque	
1. Políticas de apoyo a microempresas	1. Desarrollar como estrategia institucional la eficiencia y la implementación de unidades de riesgo (F1, F4, F7, F8, O2, 09)	6. Realizar un enfoque interno en la transparencia y la administración (D4,D5, O10, O11)	
2. Crecimiento económico del PIB	2. Realizar una gestión basada sobre una visión estratégica a largo plazo (F1, F4, F6, F7,O1, O2,03,04)	7. Adoptar nuevas tecnologías crediticias para la ampliación del mercado (D2, O1,O3, O4,O6,O7, O10,O11)	
3. Estructura poblacional	3. Diversificar las fuentes del fondeo y cuidadosa gestión de la liquidez (F1, F8,02)	8. Desarrollar nuevos productos enfocados en el cliente y atención al cliente.(D1, D3,O3, O4, O7,O8, O10)	
4. Integración de población indígena	4. Aumentar los canales de acceso en las zonas rurales. (F1, F2, F3, F5, F6, O1, O3, O4,O5,O6, O10)	9. Promocionar, difundir sus productos, servicios y las facilidades para acceder a ellos. (D1, D2, D3, O3,O4, O5, O6,O7,O8,O10)	
5. Inversión en salud y educación	5. Facilitar proyectos para microempresarios y apoyar programas de capacitación con al apoyo de organismos internacionales (F1, F5, F3,F6, O1, O3, O4, O6, O7, O10)	10. Implementar programas de capacitación de servicio al cliente para todo el personal de las instituciones financieras. (D1, O10).	
6. Emprendimiento			
7. Migración			
8. Acceso a Internet			
9. Sistemas de gestión y TI			
10. Poder de negociación con clientes			
11. Poder de negociación con proveedores			
Amenazas	FA Confronte	DA Evite	
1. Inestabilidad política.	11. Realizar programas de cooperación tecnológica y capacitación con las instituciones internacionales que brindan apoyo a las diferentes microfinancieras. (F1,F7, A6, A7, A8)	14. Afianzar las relaciones con las entidades reguladoras, para llegar acuerdos que favorezcan las actividades microempresariales. (D4, A2, A3, A5)	
2. Política tributaria	12. Crear productos con alto valor agregado, para contrarrestar la incursión de nueva competencia y nuevos productos ( F2, F3, A2, A2, A5, A6, A7, A8)	15. Utilizar una metodología de crédito rigurosa con mayor atención en la capacidad de pago real del cliente (D4, D5, A2, A3, A5)	
3. Inflación	13. Resaltar en las campañas promocionales la estabilidad económica del sistema financiero ecuatoriano, para crear confianza en el mercado. (F2, F4, F7, A1, A2, A5.)	16. Fomentar la unidad sectorial y esfuerzos conjuntos para conseguir objetivos comunes. (D3, D5, A2, A4, A5, A6, A7)	
4. Evolución de balanza comercial			
5. Tasas de interés			
6. Ingreso de posibles nuevos competidores			
7. Rivalidad entre competidores actuales			
8. Productos sustitutivos			

## 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la determinación de estrategias. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y cuál es la más adecuada para esta organización.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización. (Vidal Arizabaleta, Elizabeth, 2004, p. 142)

En el sector Microfinanciero los factores que integran las dimensiones internas son:

### 1. Fortaleza financiera (FF)

Tabla 22

#### *Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)*

		Calificación	0	6
1.	El subsistema de bancos tiene el mayor crecimiento en el índice de bancarización (4.65%) del sistema financiero nacional	6	Alto	Bajo
2.	Su patrimonio técnico tiene una tasa de crecimiento del 13.82% anual.	5	Alto	Bajo
3.	La banca privada tiene 48.3% de la cartera bruta de microempresa es decir, US\$ 1,174 millones, lo que representa casi el 2% del PIB.	6	Alto	Bajo
4.	El rendimiento del activo de la banca subió el 0.45% en referencia al año anterior.	2		
5.	Altos índices de liquidez de la banca privada (29.69 %).	3	Bajo	Alto
	Promedio	4.4	Bajo	Alto

## 2. Ventaja Competitiva (VC)

Tabla 23

*Ventaja competitiva (VC)*

	Calificación	0	6
1. Respaldo internacional, el apoyo técnico y financiero y la capacidad de gestión.	1	Alto	Bajo
2. La eficacia e idoneidad de las estrategias de marketing y ventas.	3	Alta	Baja
3. Amplia red servicios, con múltiples canales de acceso.	3	Alta	Baja
4. Adopción de normas internacionales para la administración integral de riesgos y de transparencia financiera.	2	Alta	Baja
5. Infraestructura de información adecuada.	5	Alta	Baja
6. El “Know how” en proceso crediticio.	4	Alto	Bajo
7. Indicadores financieros adecuados.	2	Alto	Bajo
Promedio	-2.85		

## 3. Fortaleza de la Industria (FI)

Tabla 24

*Fortaleza de la Industria (FI)*

	Calificación	0	6
1. Estructura con mecanismos para la administración de riesgos y el control interno	4	Baja	Alta
2. Infraestructura, sistemas de información y talento humano.	3	Baja	Alta
3. Estabilidad Financiera.	5	Baja	Alta
4. Potencial de utilidad	5	Baja	Alta
5. Potencial de Crecimiento	5	Baja	Alta
Promedio	4.40		

## 4. Estabilidad del entorno (EE)

Tabla 25

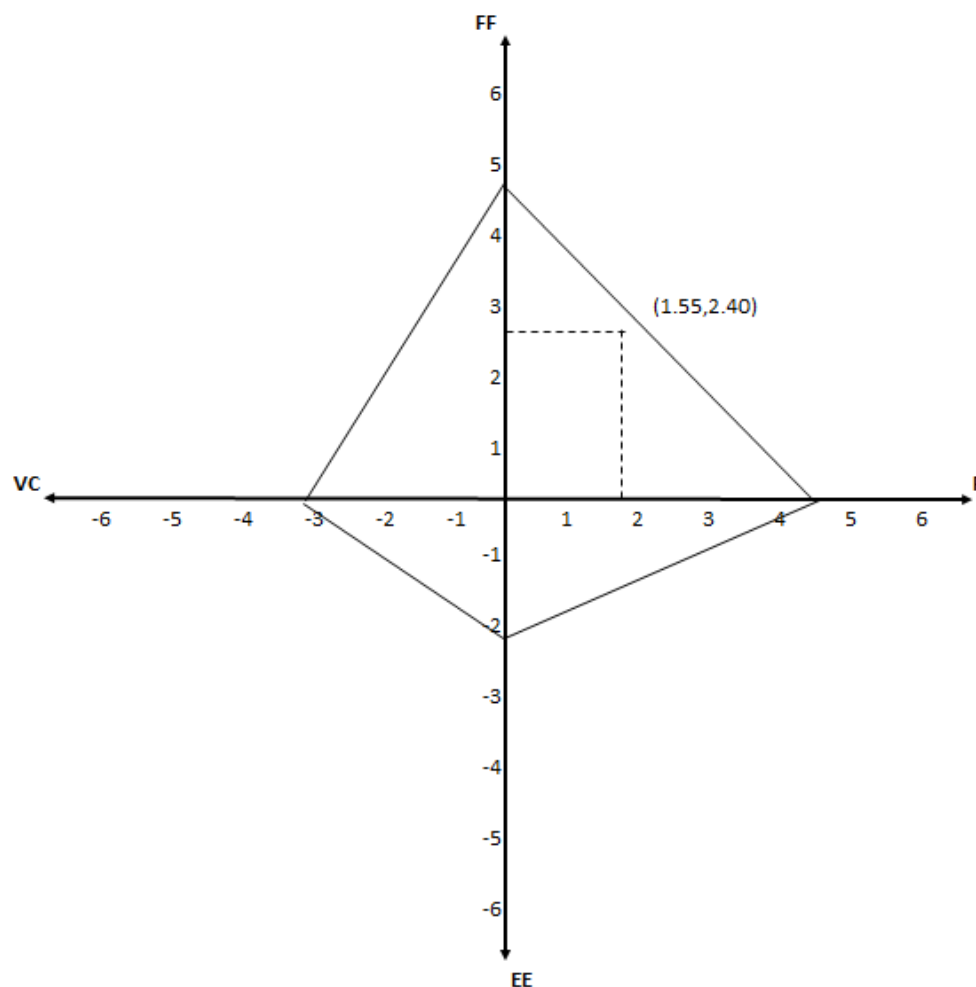
*Estabilidad del entorno (E E)*

	Calificación	0	6
1. Crecimiento económico del PIB	3	Bajo	Alto
2. El fuerte crecimiento demográfico e integración de la población indígena, genera mayor demanda de servicios financieros	1	Bajo	Alto
3. Políticas de apoyo al sector microempresarial	1	Baja	Alta
4. Factor emprendimiento	2	Bajo	Alto
5. Tasa de Inflación	3	Bajo	Alto
6. Rivalidad / presión competitiva	2	Bajo	Alto
Promedio	-2		

Tabla 26

*Coordenadas del Vector Direccional*

	Factores Determinantes	Promedio	Coordenada
X	Ventaja Competitiva (VC)	-2.85	
	Fortaleza de la Industria(FI)	4.40	1.55
	Fortaleza Financiera (FF)	4.40	
Y	Estabilidad del Entorno (EE)	-2.00	2.40



*Figura 9.* Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción del segmento de microfinanzas de la Banca Privada. Por F. D'Alessio, 2008, p.287.

Como podemos ver el vector direccional del segmento de microfinanzas de la Banca privada ecuatoriana está situada el Cuadrante Agresivo de la matriz PEYEA, lo que nos da a entender que la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de:

- Aprovechar las oportunidades externas,
- Superar las debilidades internas y
- Evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la diversificación concéntrica, o una estrategia combinada resultan viables.

*Penetración en el mercado.* Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes. Este tipo de estrategia, por lo general, tiene como objetivo, persuadir a los clientes actuales utilizar otros servicios que presta la entidad bancaria, atrae a clientes de la competencia y persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

Para lograr esto se debe:

1. Facilitar proyectos para microempresarios y apoyar programas de capacitación con el apoyo de organismos internacionales (E5)
2. Promoción y difusión de sus productos y servicios y las facilidades para acceder a ellos.(E9)
3. Resaltar en las campañas promocionales la estabilidad económica del sistema financiero ecuatoriano, para crear confianza en el mercado (E13)

*Estrategia de desarrollo de mercado.* Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas). Por lo que se debe:

1. Aumentar los canales de acceso en las zonas rurales. (E4)
2. Adopción de nuevas tecnologías crediticias para la ampliación del mercado(E7)

*Estrategia de desarrollo del producto.* Desarrollo de nuevos productos enfocados en el cliente y atención al cliente con alto valor agregado, para contrarrestar la incursión de nueva competencia y de nuevos productos y para atraer a miembros de los mercados ya existentes. (E7, E8, E12)

*Integración hacia atrás*

1. Realizar programas de cooperación tecnológica y capacitación con las instituciones internacionales que brindan apoyo a las diferentes microfinancieras (E11).
2. Estrategia institucional enfocada en la eficiencia y la implementación de unidades de riesgo. (E1)

3. Enfoque interno en la transparencia y la administración. (E6).
4. Diversificación del fondeo y cuidadosa gestión de la liquidez (E3)

*Integración hacia adelante*

1. Aumento y diversificación de los canales de acceso en las zonas urbanas y rurales. (E4)
2. Campañas informativas dirigidas a los clientes sobre la utilización los diferentes servicios de la banca electrónica y virtual. (E9)

*Estrategias de diversificación concéntrica.* Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado. Como: seguros, tarjetas de crédito, etc. (E8).

*Estrategia competitiva.* Consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar los clientes de la competencia (Cooperativas, Entidades financieras estatales, y ONG). (E9 y E13)

### **6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como “análisis de Portafolio”, en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento – participación. (Sainz de Vicuña Ancin, José María, 2007, p.9)

En esta matriz se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad detentada, de donde se obtiene la siguiente matriz:

### 6.3.1 Cálculo de la Tasa de Crecimiento de la industria y/o del mercado.

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria, va desde alto a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%, porcentajes que son estándares por los creadores de la matriz. (Francés, Antonio, 2006, p.217)

Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o de los dos últimos periodos, para lo que se aplica la siguiente fórmula:

$$CM = \frac{\text{Ventas año2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

En referencia a este estudio es:

$$CM = \frac{2'430,000,000 - 2'024,000,000}{2'024,000,000} * 100 = \mathbf{20,05\%}$$

### 6.3.2 Cálculo de participación relativa.

De igual modo, el dato de la media de participación relativa se traza generalmente en 1 o 1.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja, la escala de 0 a 5 y una media de 1 y/o 1.5 (utilizado en algunos casos), son los datos estándares precisos que normalmente se utilizan aun en nuestro medio, con todos los cambios económicos que sufrimos esta medida es confiable para cualquier análisis de portafolio.

Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación del producto y/o empresa (UEN) analizando su participación con el competidor con mayor participación. (Francés, Antonio, 2006)

Para el presente caso práctico utilizamos la siguiente fórmula:

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor y/o \% participación en el mercado}}$$

$$CM = \frac{1'174,000,000}{928',000,000} = 1.3$$

En base a estos datos se puede armar la matriz, e identificar de esta manera cuatro grupos de productos-mercados, respecto de los cuales se formula un diagnóstico que permite diagramar una estrategia de acción, como veremos más adelante.

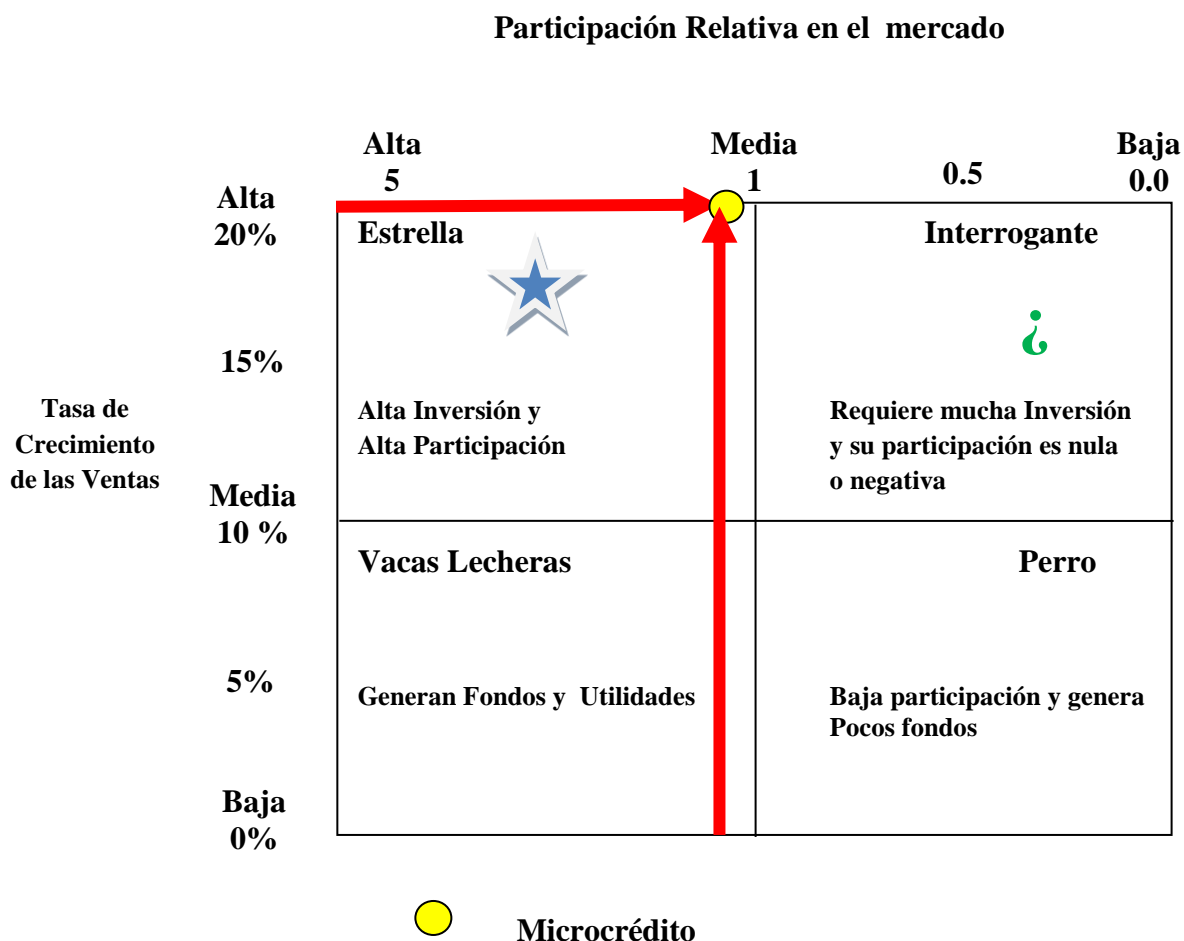


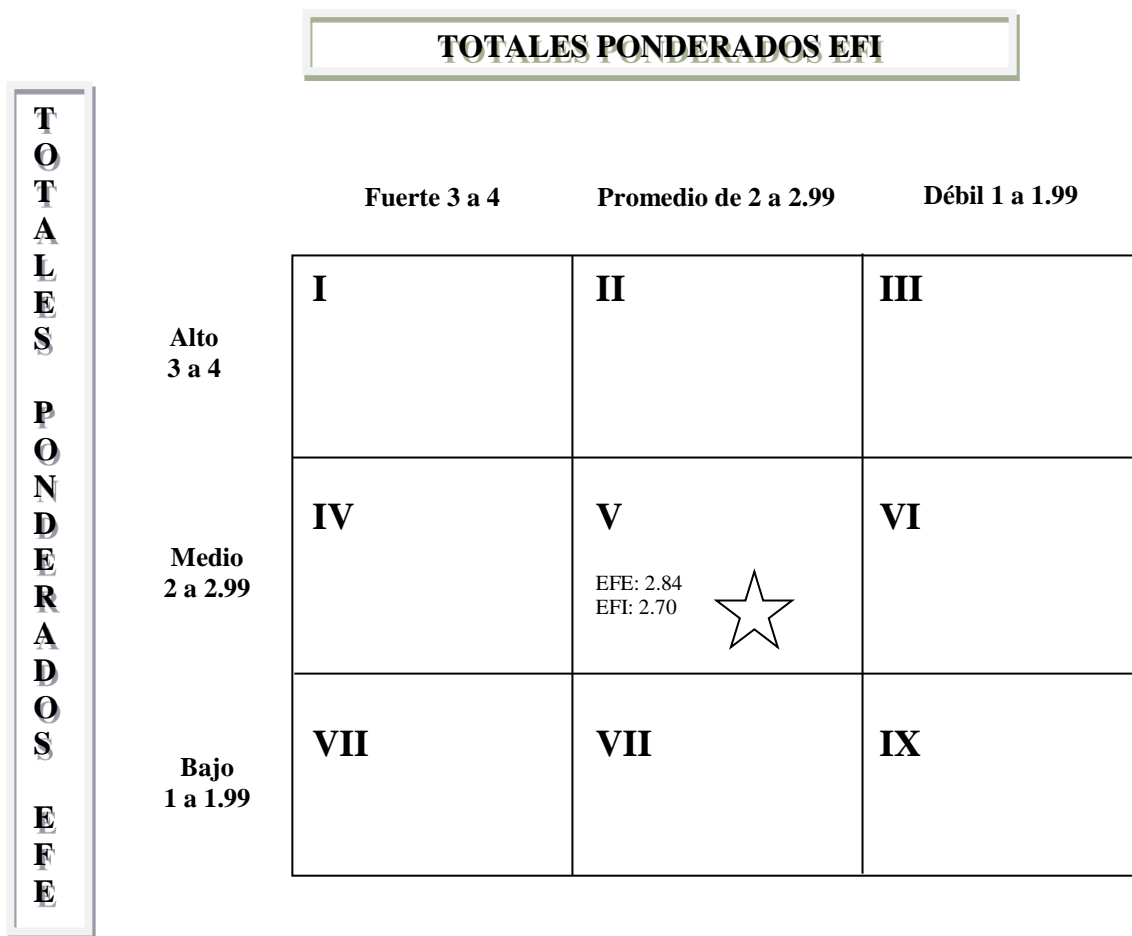
Figura 10. Matriz Boston Consulting Group

### 6.3.3 Análisis de los Datos

Podemos concluir que el sector de microfinanzas de la banca privada ecuatoriana se encuentra en el grupo estrella, lo que nos da a entender que tiene una fuerte participación y dominio del mercado, redituándole altos ingresos, en relación a su competencia, porque es un mercado consolidado y en crecimiento.

Por lo tanto, requiere estrategias que le ayuden a mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, la estrategia de marketing a seguir normalmente es una muy agresiva para conservar o incluso obtener una participación en el mercado, esta agresividad se ve traducida en alta promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido extra al producto o servicio. (E8, E9, E12, E13).

**6.4 Matriz Interna Externa (IE)**



**Estrategias:**

**I, II y IV:** Crecer y construir.

**III, V y VII:** Retener y mantener.

**VI, VIII y IX:** Cosechar o desinvertir.

Figura 11. Matriz Interna Externa (IE)

Con los resultados de las matrices EFE y EFI (2.84 y 2.70 respectivamente) se ingresa a la matriz interna-externa, ubicándose en el cuadrante V que corresponde a estrategias de conservación y mantenimiento, como penetración en el mercado y desarrollo del producto (E4, E7, E8, E12).

### 6.5. Matriz Gran Estrategia (GE)

La Matriz de la Gran Estrategia detalla la situación estratégica del segmento de Microcrédito de la Banca Privada ecuatoriana en un escenario determinado por dos factores, en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento. Y por otro lado, en términos de su posición competitiva del sector en dicho mercado, fuerte o débil. De acuerdo con la situación actual del sector, ubicamos a las microfinanzas ecuatorianas en el cuadrante I, donde el crecimiento del mercado es alto y donde la posición competitiva del sector en el mercado es alta.

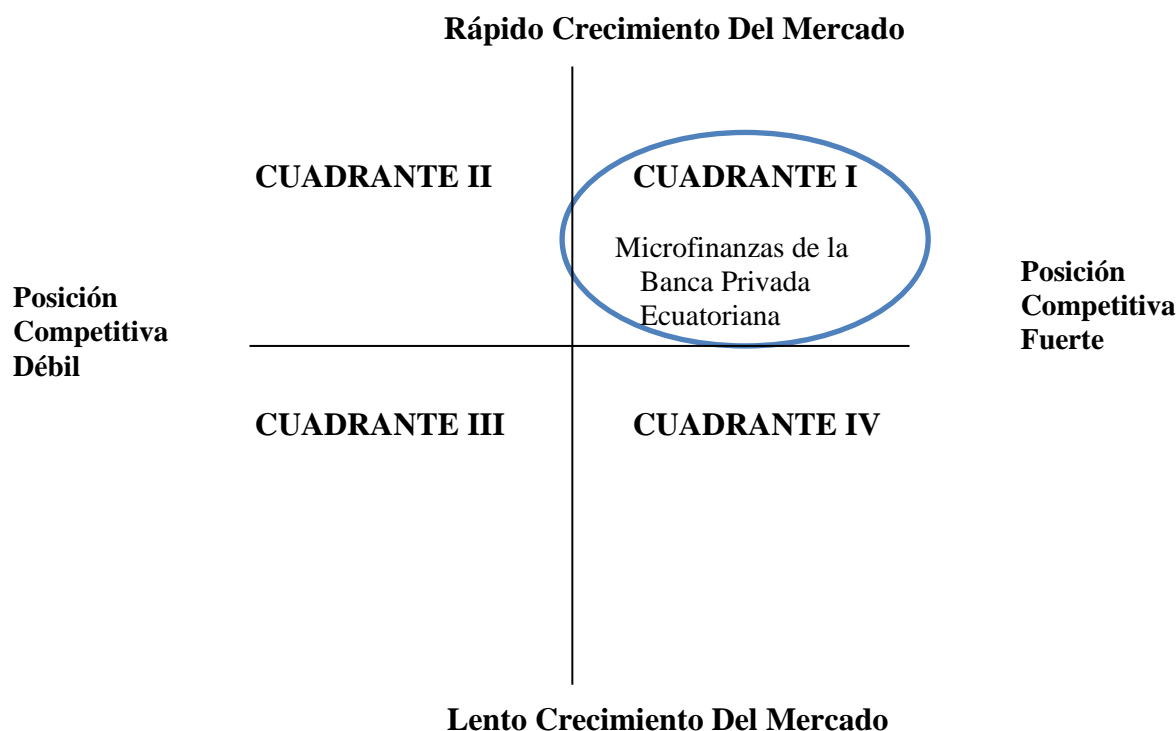


Figura 12. Matriz Gran Estrategia

Las estrategias en la Matriz de Gran Estrategia que corresponden al cuadrante I son: desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración

vertical hacia adelante, atrás, integración vertical hacia atrás, integración horizontal, diversificación concéntrica.

De acuerdo a esta situación se recomienda las siguientes estrategias:

- Profundizar el alcance de los servicios microfinancieros en todo el Ecuador, en especial en el área rural. (E4)
- Desarrollar nuevos productos financieros para los mercados, donde el potencial de crecimiento es alto. (E8)
- Realizar programas de cooperación tecnológica y capacitación con las instituciones internacionales que brindan apoyo a las diferentes microfinancieras. (E11)
- Facilitar proyectos para microempresarios y apuntalar programas de capacitación con el soporte de organismos internacionales. (E5)

## **6.6. Matriz de Decisión**

Esta matriz sirve para observar las estrategias que más se repiten durante el proceso estratégico.

Se retienen las estrategias que son repetidas, luego se seleccionan las similares comparando las estrategias halladas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, dando como resultado las ocho estrategias que se mencionan a continuación:

Las Estrategias seleccionadas son aquellas que puntuaron de 2-5 y son:

**E.1.** Desarrollar como estrategia institucional la eficiencia y la implementación de unidades de riesgo.

**E.3** Diversificar las fuentes fondeo y cuidadosa gestión de la liquidez.

**E.4** Aumentar los canales de acceso en las zonas rurales.

**E5.** Facilitar proyectos para microempresarios y apoyar programas de capacitación con el apoyo de organismos internacionales.

**E6.** Realizar un enfoque interno en la transparencia y la administración.

- E7.** Adoptar nuevas tecnologías crediticias para la ampliación del mercado
- E8.** Desarrollar nuevos productos enfocados en el cliente y atención al cliente
- E9.** Promocionar y difundir sus productos, servicios y las facilidades para acceder a ellos.
- E11.** Realizar programas de cooperación tecnológica y capacitación con las instituciones internacionales que brindan apoyo a las diferentes microfinancieras.
- E12.** Crear productos con alto valor agregado, para contrarrestar la incursión de nueva competencia y nuevos productos.
- E13.** Fomentar la unidad sectorial y esfuerzos conjuntos para conseguir objetivos comunes.

Tabla 27

*Matriz de Decisión*

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	
E1. Desarrollar como estrategia institucional la eficiencia y la implementación de unidades de riesgo	X	X				2	SI
E2. Realizar una gestión basada sobre una visión estratégica a largo plazo	X					1	
E3. Diversificar las fuentes fondeo y cuidadosa gestión de la liquidez	X	X				2	SI
E4. Aumentar los canales de acceso en las zonas rurales	X	X		X	X	4	SI
E5. Facilitar proyectos para microempresarios y apoyar programas de capacitación con al apoyo de organismos internacionales	X	X			X	3	SI
E6. Realizar un enfoque interno en la transparencia y la administración	X	X				2	SI
E7. Adoptar nuevas tecnologías crediticias para la ampliación del mercado	X	X		X		3	SI
E8. Desarrollar nuevos productos enfocados en el cliente y atención al cliente	X	X	X	X	X	5	SI
E9. Promocionar, difundir sus productos, servicios y las facilidades para acceder a ellos	X	X	X			3	SI
E10. Implementar programas de capacitación de servicio al cliente para todo el personal de las instituciones financieras.							
E11. Realizar programas de capacitación de servicio al cliente para todo el personal de las instituciones financieras	X					1	
E12. Realizar programas de cooperación tecnológica y capacitación con las instituciones internacionales que brindan apoyo a las diferentes microfinancieras.	X	X			X	3	SI
E13. Crear productos con alto valor agregado, para contrarrestar la incursión de nueva competencia y nuevos productos	X	X	X	X		4	SI
E14. Resaltar en las campañas promocionales la estabilidad económica del sistema financiero ecuatoriano, para crear confianza en el mercado.	X	X	X			3	SI
E15. Utilizar una metodología de crédito rigurosa con mayor atención en la capacidad de pago real del cliente	X					1	
E16. Utilizar una meto de crédito rigurosa con mayor atención en la capacidad de pago real del cliente.	X					1	
E17. Fomentar la unidad sectorial y esfuerzos conjuntos para conseguir objetivos comunes.	X					1	

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)**

Esta matriz es una valiosa herramienta que nos permite apreciar objetivamente, las potencialidades de las estrategias que fueron planteadas en las anteriores matrices, con el fin de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos.

Para la realización de la presente matriz, se toma en cuenta las estrategias que se determinaron en la Matriz de Decisión (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E13).

Tabla 28

## Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)

Factores Clave	Peso	Estrategias																					
		E1		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E11		E12		E13	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																							
1. Políticas de apoyo a microempresas	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06
2. Crecimiento económico del PIB	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16
3. Estructura poblacional	0.03	1	0.03	2	0.06	5	0.15	4	0.12	1	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	1	0.03
4. Integración de población indígena	0.02	1	0.02	2	0.04	5	0.10	4	0.08	1	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	4	0.08	1	0.02
5. Inversión en salud y educación	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03
6. Emprendimiento	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18
7. Migración	0.04	1	0.04	2	0.16	3	0.12	4	0.16	1	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12
8. Acceso a Internet	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06
9. Sistemas de gestión y TI	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08
10. Poder de negociación con clientes	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36
11. Poder de negociación con proveedores.	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.27	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21
<b>Amenazas</b>																							
1. Inestabilidad política.	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
2. Política tributaria	0.03	3	0.09	4	0.12	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12
3. Inflación	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16
4. Evolución de balanza comercial	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09
5. Tasas de interés	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
6. Ingreso de posibles nuevos competidores	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
7. Rivalidad entre competidores actuales	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
8. Productos sustitutos	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.12	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15
<b>Fortalezas</b>																							
1. Respaldo internacional, el apoyo técnico y financiero y la capacidad de gestión.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
2. La eficacia e idoneidad de las estrategias de marketing y ventas.	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.32	4	0.32	4	0.32
3. Amplia red servicios, con múltiples canales de acceso.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16
4. Positivo desarrollo post crisis financiera, la adopción de normas internacionales para la administración integral de riesgos y de transparencia financiera.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32
5. Infraestructura de información adecuada.	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08
6. El "Know how" en proceso crediticio.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08
7. Indicadores financieros adecuados	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28
8. Estructura con mecanismos para la administración de riesgos y el control interno	0.07	5	0.35	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.07	1	0.07	4	0.28
<b>Debilidades</b>																							
1. Falta de personal capacitado en servicio al cliente.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07
2. Moderada utilización de herramientas tecnológicas.	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.08	3	0.24	1	0.08
3. La creación de nuevos productos no ha tenido la dinámica.	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.12
4. Índice de morosidad en aumento en relación al 2010.	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21
5. Moderado desarrollo del análisis del proceso de crédito	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
Suma del puntaje total del grado de atracción	2.00		5.92		5.15		4.19		5.25		4.73		5.63		6.07		5.86		4.90		5.11		5.07
Importancia de la Estrategia			2		7		11		5		10		4		1		3		9		6		8

El sub segmento de microfinanzas de la Banca Privada después de la clasificación realizada, puede seguir las siguientes estrategias determinadas en la matriz CPE según la prioridad:

- E8.** Desarrollo de nuevos productos enfocados en el cliente y atención al cliente.
- E1.** Desarrollar como estrategia institucional la eficiencia y la implementación de unidades de riesgo.
- E9.** Promoción y difusión de sus productos y servicios y las facilidades para acceder a ellos.
- E7.** Adopción de nuevas tecnologías crediticias para la ampliación del mercado.
- E5.** Facilitar proyectos para microempresarios y apoyar programas de capacitación con al apoyo de organismos internacionales.
- E12.** Crear productos con alto valor agregado, para contrarrestar la incursión de nueva competencia y nuevos productos.
- E3.** Diversificar las fuentes fondeo y cuidadosa gestión de la liquidez
- E13.** Resaltar en las campañas promocionales la estabilidad económica del sistema financiero ecuatoriano, para crear confianza en el mercado.

Tomándose como estrategias de contingencia:

- E11.** Realizar programas de cooperación tecnológica y capacitación con las instituciones internacionales que brindan apoyo a las diferentes microfinancieras.
- E6.** Realizar un enfoque interno en la transparencia y la administración.
- E.4** Aumentar los canales de acceso en las zonas rurales.

### **6.8 Matriz Rumelt**

Se aplica la prueba de Rumelt a todas las estrategias, que quedaron en análisis previos, con la finalidad de verificar que cumplen con los criterios exigidos de:

- *Consistencia:* La estrategia debe estar fundamentada en propósitos, procedimientos y métodos que concuerden entre sí.

- *Consonancia:* La estrategia debe ser flexible, debe adaptarse a la realidad, a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente, como también a los diferentes cambios que puedan darse.
- *Factibilidad:* Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. Por lo tanto, la estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas sin solución.
- *Ventaja:* La estrategia deberá suministrar elementos necesarios para el aprovechamiento, desarrollo y mantenimiento de las fortalezas de la entidad, lo que le permita ser altamente competitiva. (D'alesio,2008, p. 354)

Como veremos en la siguiente tabla las estrategias elegidas cumplen con los cuatro requerimientos básicos para su adopción. Lo que permite ampliar el segmento del mercado y fortalecer las ventajas competitivas de la industria microfinanciera.

Tabla 29

*Matriz de Rumelt*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
<b>E8.</b> Desarrollo de nuevos productos enfocados en el cliente y atención al cliente.	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E1.</b> Desarrollar como estrategia institucional la eficiencia y la implementación de unidades de riesgo.	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E9.</b> Promoción y difusión de sus productos y servicios y las facilidades para acceder a ellos.	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E7.</b> Adopción de nuevas tecnologías crediticias para la ampliación del mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E5.</b> Facilitar proyectos para microempresarios y apoyar programas de capacitación con al apoyo de organismos internacionales.	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E12.</b> Crear productos con alto valor agregado, para contrarrestar la incursión de nueva competencia y nuevos productos.	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E3.</b> Diversificar las fuentes de fondeo y cuidadosa gestión de la liquidez	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E13.</b> Resaltar en las campañas promocionales la estabilidad económica del sistema financiero ecuatoriano, para crear confianza en el mercado.	SI	SI	SI	SI	SI



## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas que pasaron la evaluación a través de las diferentes matrices, por lo que las estrategias se clasifican en 8 retenidas y 3 de contingencia.

- *Estrategias Retenidas*

**E8.** Desarrollo de nuevos productos enfocados en el cliente y atención al cliente.

**E1.** Desarrollar como estrategia institucional la eficiencia y la implementación de unidades de riesgo.

**E9.** Promoción y difusión de sus productos y servicios y las facilidades para acceder a ellos.

**E7.** Adopción de nuevas tecnologías crediticias para la ampliación del mercado.

**E5.** Facilitar proyectos para microempresarios y apoyar programas de capacitación con el apoyo de organismos internacionales.

**E12.** Crear productos con alto valor agregado, para contrarrestar la incursión de nueva competencia y nuevos productos.

**E3.** Diversificar las fuentes de fondeo y cuidadosa gestión de la liquidez

**E13.** Resaltar en las campañas promocionales la estabilidad

- *Estrategias de Contingencia*

**E11.** Realizar programas de cooperación tecnológica y capacitación con las instituciones internacionales que brindan apoyo a las diferentes microfinancieras.

**E6.** Realizar un enfoque interno en la transparencia y la administración.

**E.4** Aumentar los canales de acceso en las zonas rurales.

## 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

En la siguiente tabla se indica la interrelación de los objetivos a largo plazo y las estrategias seleccionadas a fin de determinar cuáles de ellas permitirán alcanzar las metas planteadas en el segmento de microfinanzas de la Banca Privada Ecuatoriana.



## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz nos permite evaluar las posibles reacciones de los competidores, actuales, sustitutos y entrantes, así como de los aliados y socios, frente a las 8 estrategias propuestas, lo que ayudará una mejor aplicación de las mismas.

Tabla 32

### *Matriz de Posibilidades de los Competidores*

	Posibilidades Competitivas	Bancos de Desarrollo Públicos	Cooperativas	ONG'S	Bancos Comerciales	Diversos agentes informales de crédito
<b>E8.</b> Desarrollo de nuevos productos enfocados en el cliente y atención al cliente.		X	X		X	
<b>E1.</b> Desarrollar como estrategia institucional la eficiencia y la implementación de unidades de riesgo.		X	X	X	X	
<b>E9.</b> Promoción y difusión de sus productos y servicios y las facilidades para acceder a ellos.		X	X		X	
<b>E7.</b> Adopción de nuevas tecnologías crediticias para la ampliación del mercado.		X			X	
<b>E5.</b> Facilitar proyectos para microempresarios y apoyar programas de capacitación con al apoyo de organismos internacionales.		X	X	X	X	
<b>E12.</b> Crear productos con alto valor agregado, para contrarrestar la incursión de nueva competencia y nuevos productos.		X			X	
<b>E3.</b> Diversificar las fuentes fondeo y cuidadosa gestión de la liquidez		X			X	
<b>E13.</b> Resaltar en las campañas promocionales la estabilidad económica del sistema financiero ecuatoriano, para crear confianza en el mercado.		X	X	X	X	

### 6.13. Conclusiones

La matriz PEYEA demostró que el segmento de microfinanzas de la Banca privada ecuatoriana está situado el Cuadrante Agresivo, a su vez la Matriz BCG determinó que tiene una alta participación y dominio del mercado. A su vez, esta situación se ve corroborada en la Matriz Interna-Externa, ubicándose en el cuadrante V y en la Matriz de la Gran Estrategia en el cuadrante I.

Lo que nos indican que se deben utilizar estrategias agresivas de penetración y desarrollo del mercado, desarrollo de productos, integración hacia atrás, integración hacia delante, diversificación concéntrica, o una estrategia combinada resulta factible, para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, permitiendo a este sector, mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento. Valiéndose de herramientas tales como: alta promoción, publicidad o brindar un valor añadido extra al producto o servicio.

Finalmente, el resultado de la combinación del análisis interno con el externo permitió obtener las 16 Estrategias Madre que son la base para el desarrollo del proceso de planeación. Las matrices utilizadas evaluaron las estrategias obtenidas desde diversos aspectos: éticos, jurídicos, administrativos y lógicos. Este análisis dio como resultado 8 estrategias retenidas que por último se confrontaron los Objetivos de Largo Plazo y las posibilidades de los competidores, determinando que estas son las más viables e idóneas para alcanzar las metas, la misión y la visión de este sector.

## **7. Implementación Estratégica**

### **7.1. Objetivos de Corto Plazo**

Son objetivos a nivel de operaciones que se definen a partir de los Objetivos de largo Plazo y son generalmente para un plazo no mayor de un año.

*OLPI:* Elevar en el lapso de 8 años, el número de operaciones de un aproximado de 600,000 a 888,000 anuales - 48% más - en el año 2020, para ampliar el alcance de las Microfinanzas promoviendo un desarrollo integral de la banca de fomento de las microfinanzas y de la banca social.

*OCP1:* Elevar el número de las operaciones en un 6% por año.

*OCP2:* Incrementar sucursales de atención en zonas donde no se tenga presencia en un 3% por año.

*Actividades:*

- llegar a prestatarios potencialmente solventes que no reúnen los criterios normales de selección de los prestamistas;
- llegar a prestatarios potencialmente solventes que se encuentran geográficamente aislados;
- ofrecer servicios afines como los de gestión financiera básica para aumentar la capacidad de generación de ingresos de los prestatarios;
- utilizar los servicios financieros como instrumento de desarrollo en los hogares;
- servir como instrumento para fomentar espíritu emprendedor en las mujeres.

*OLP2:* Consolidar la participación de la Banca Privada en el microfinanciamiento, pasando de 48% en el año 2012 a 60%, al 2020.

*OCP3:* Mantener y elevar en un 4% la participación de la Banca Privada en términos del número de operaciones y de volumen en el segmento de Microfinanzas por año.

*OCP4:* Implementar en el 2014 un CRM para optimizar la gestión de los ejecutivos de negocios.

*Actividades:*

- Hacer ajustes apropiados en la estrategia institucional, incluyendo un enfoque en la eficiencia y la implementación de unidades de riesgo
- Desarrollo de la gestión interna con énfasis en la transparencia y la administración
- Implementar tecnologías de crédito apropiadas a las Microfinanzas.

*OCP5.* Incrementar en un 5% por año, actividades tendientes a lograr estabilidad financiera.

*Actividades:*

- Elaborar planes financieros y estratégicos
- Diversificar las fuentes de ingresos
- Implementar un sistema de administración y finanzas eficiente y eficaz
- Generar ingresos propios
- Superar las asimetrías de información a través de contratos de tipo colectivo en los que la responsabilidad es aceptada por el grupo y éste se reúne periódicamente para efectuar los pagos.

*OLP3:* Incrementar del monto promedio de microcrédito en un 30% pasando de US\$ 1,846.86 del 2012 a US\$ 2,400.92 al 2020.

*OCP6:* Incrementar el monto promedio de microcrédito en un 3.75% por año.

*OCP7:* Elevar en 1% de la capacidad de endeudamiento de cliente por año, durante 5 años.

*Actividades:*

- Lograr el ajuste de los límites de las tasas de interés a través de una relación con los reguladores basada en el diálogo, la coordinación y la colaboración.

- Flexibilizar políticas de aprobación de crédito con la previo análisis y aprobación del departamento de riesgos.

*OLP4:* Elevar la rentabilidad sobre el patrimonio en un 25% en el lapso de 8 años. Es decir, de 18.20% en el año 2012 a 33,20% en el año 2020.

*OCP8:* Elevar la tasa de rentabilidad sobre el patrimonio en un 3% por año.

*OCP9:* Incrementar por cada año un producto y servicio que generen rentabilidad por cliente.

*Actividades:*

- Diversificar los productos
- Gestión de riesgos
- Gestión de procesos y tecnología
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de excelencia y calidad
- Capacitar y asesorar técnicamente a los prestatarios con el fin de aumentar sus ingresos
- Diversificar la cartera

*OLP5:* Ampliar la profundización del microcrédito en áreas rurales en un 32% de 0.41% al 2012, a 0.73% al 2020.

*OCP10:* Ampliar la profundización del microcrédito en áreas rurales en un 4% por año.

*OCP11:* Incrementar la fuerza de ventas en zonas rurales en un 3% por año.

*Actividades*

- Favorecer el acceso al crédito a las cadenas productivas de pequeños agricultores.
- Realizar préstamos para sistemas de riego, semillas y fertilizantes, lo que permitirá la aplicación de mejores prácticas agrícolas en el campo, mejorando la

calidad de la cosecha e incrementando la producción de alimentos, lo que a su vez tiene impacto en la seguridad alimentaria de las familias.

- Implementar el microleasing (alquiler de maquinaria con opción de compra) que es un sistema que permite a los emprendedores acceder a maquinaria sin necesidad de capital, garantías ni endeudamiento.
- Implementar el leasing de ganado (posibilidad de alquilar ganado mayor, con opción de compra).
- Fomentar el acceso a microcréditos a familias con el objetivo de mejorar sus capacidades técnicas y de gestión de la agricultura, generando un aumento de ingresos y una mayor independencia económica.
- Promover servicios financieros que reduzcan el riesgo de las familias de caer en crisis alimenticia o sanitaria, así como generar estabilidad económica.

*OLP6:* Desarrollar en un 48% la provisión de otros servicios para lograr el cross-selling en el lapso de 8 años. Del 13.2% de clientes que usan estos servicios en 2012 al 61% para el 2020.

*OCP12:* Ampliar en un 6% por año, la provisión de servicios financieros para los microempresarios, tales como: medios de pagos, transferencias, seguros, etc., para los que se cuenta ya con estructura acorde para la prestación.

*OCP13:* Mejorar política de remuneración variable para incrementar el nivel de colocación de los nuevos productos y servicios en dos primeros años.

#### *Actividades*

- Establecer estrategias de banca de cliente y de relación (mayor tasa de fidelización y retención de clientes), aprovechando los contactos con proveedores de seguros, sucursales en el exterior para transferir fondos, redes de cajeros, etc. en todo el país.

*OLP7:* Incorporar a los servicios financieros en el lapso a 315.840 personas que constituyen el 8% del segmento de la población de bajos recursos (3'948.000 personas) desde el 2012 al 2020, para lograr mejorar la imagen de la Banca Privada a nivel social.

*OCP14:* Incorporar a los servicios financieros al 1% del segmento de la población de bajos recursos por año.

*Actividades:*

- Facilitar el acceso al Microcrédito
- Diversificar los servicios para los pobres

*OCP15:* Consolidar la imagen de la Banca Privada como oportunidad para el desarrollo social de grupos de microempresarios y emprendedores, destinando un 10% del presupuesto de marketing por año.

*Actividades:*

- Trabajar la imagen de la Banca Privada a través de campañas publicitarias que resalten su compromiso social y recalcando las bondades del microcrédito.
- Mejorar el rating (calificación) de las agencias calificadoras de riesgo, la confianza del público, el prestigio de los propietarios institucionales, etc.

*OLP8:* Lograr el liderazgo bancario en el sector de las microfinanzas, fidelizando al cliente con nuevos productos y servicios, logrando que el usuario que actualmente utiliza el microahorro en un 50% y el microseguro al 40% al 2012 pase a tener un mínimo de 75% en microahorro y 60% en microseguro, en el año 2020.

*OCP1:* Elevar el número de las operaciones en un 6% por año.

*OCP10:* Ampliar la profundización del microcrédito en áreas rurales en un 4% por año.

*OCP12:* Ampliar en un 6% por año, la provisión de servicios financieros para los microempresarios, tales como: medios de pagos, transferencias, seguros, etc., para los que se cuenta ya con estructura acorde para la prestación.

*OCP14:* Incorporar a los servicios financieros al 1% del segmento de la población de bajos recursos por año.

## 7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para lograr los objetivos de Corto plazo los recursos provienen de las siguientes fuentes de financiamiento:

*Fuentes nacionales,* en los que están incluidos depósitos, préstamos comerciales locales, y bancos de segundo piso (bancos que entregan recursos a las entidades del sistema financiero por los que se cobra una tasa de redescuento, tasa baja en interés), fondos públicos, deuda doméstica (bonos de deuda interna) y patrimonio.

*Fuentes internacionales,* financiamiento que proviene de fondeo internacional privado y de instituciones financieras públicas.

### 7.2.1. Estimación de Recursos

Tabla 33

#### *Estimación de Costos*

Concepto(un año)	\$
• Actividades y proyectos para la ampliación de la cartera de clientes en el sector microfinanciero.	300,000.00
• Implementación de tecnologías de crédito apropiadas a las Microfinanzas	500,000.00
• Elaboración de Planes Financieros y Estratégicos	100,000.00
• Implementación de tecnologías apropiadas para la superación de asimetrías de información.	10,000.0
• Actividades de Capacitación y asesoría técnica a los prestatarios.	50,000.00
• Actividades de ampliación de servicios financieros para los microempresarios.	70,000.00
• Campaña Publicitaria de Imagen (anual)	250,000.00
<b>Total</b>	<b>1'280,000.00</b>

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son las maneras a través de las cuales se constituyen las estrategias, determinan la actitud y conducta, continuada en el tiempo, del Sector u organización -en este caso el de las Microfinanzas en la banca privada- al enfrentarse a situaciones de diversa índole, determinando los parámetros para el proceso de toma de decisiones y las acciones que se deberán llevar a cabo para el logro de los objetivos del sector. Los lineamientos básicos o parámetros para las políticas de este sector son los siguientes:

1. Establecer una política de incremento de la eficiencia y de impacto del mercado crediticio sobre el desarrollo económico y social del país
2. Implantar políticas de incremento de los servicios financieros y no financieros al segmento de microempresarios.
3. Desarrollar una política de información que permita generar indicadores de alerta temprana y un seguimiento oportuno a estas actividades crediticias.
4. Establecer una política de Reducción de las Asimetrías de Información que permita la transparencia en relación a las operaciones de microcrédito.
5. Instituir una política de entrega de servicios financieros, de una manera eficiente que responda a las necesidades y sea financieramente sustentable.
6. Articular y focalizar la oferta de servicios financieros para los pobres
7. Implantar una política de sensibilización, formación y capacitación de entidades locales y nacionales que realizan intermediación financiera en microfinanzas.
8. Establecer como política la Evaluación y difusión de resultados.
9. Instaurar una política de Fortalecimiento y Capacitación continuos en el área de microfinanzas.
10. Fijar una política de cooperación interinstitucional, Superintendencia de Bancos y Seguros, Bancos Privados y otros operadores de microfinanzas, para la generación de

intercambio de información estadística y económica y el diseño e implementación de actividades y estrategias de interés común que faciliten el fomento y fortalecimiento de las Microfinanzas, en base a la experiencia en sus áreas de competencia.

11. Implantar una política de Reducción de Costos de Transacción y Ampliación de Servicios Financieros, cuyo objetivo es facilitar el acceso, expansión y profundización de servicios financieros, especialmente en zonas rurales y urbano-marginales.

#### **7.4. Estructura Organizacional del Sector**

La estructura organizacional de las Microfinanzas en la banca privada requiere de un replanteamiento estratégico, basado en un nuevo modelo de gestión, orientado a las características especiales de sus clientes, por lo tanto, deben existir unidades orientadas especialmente al segmento de microempresas y para personas individuales. Estas unidades deben encargarse de diseñar productos y servicios financieros adecuados al segmento y entregarlos en forma eficiente, buscando rentabilidad y sostenibilidad del negocio. No limitándose únicamente a los créditos, sino productos de ahorro, seguros, fondo de pensiones, tarjetas de crédito, etc., con la finalidad de atenderlos de manera integral.

Además, se requiere de nuevas metodologías que faciliten el acercamiento y mantenimiento de los clientes, tales como bancos comunales o bancos barriales, con la finalidad de atender a un mayor número de clientes, y el fortalecimiento de los programas ya existentes para consolidar el sector. También, se necesita fortalecer los recursos humanos (supervisores, promotores y asesores comerciales), ya que de este factor depende el éxito en la incursión en este importante segmento del mercado, para lo cual se debe realizar una cuidadosa selección de personal, tomando en cuenta su nivel académico, experiencia y vocación. Posteriormente, es indispensable su capacitación constante en las nuevas tecnologías crediticias.

Por otra parte, es necesario la implementación de nuevas tecnologías de comunicación e información que permita la automatización completa del proceso de crédito en forma descentralizada, desde el contacto inicial con el cliente, la búsqueda y calificación de referencias de burós, registro de información del crédito y sus garantías, evaluación de cumplimiento de normas y políticas establecidas, autorización de solicitud, formalización, apertura de crédito, hasta el desembolso, de una manera accesible y fácil de usar.

Adicionalmente, es preciso un marco regulador y de supervisión financiero que logre una eficiente acumulación de capital y asignación de recursos y que mantenga, al mismo tiempo, la seguridad y solidez de las instituciones financieras.

### **7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social**

En términos de la responsabilidad social y ambiental, el microcrédito se relaciona con la erradicación de la pobreza en función de la utilización sostenible de los recursos naturales, en particular en el caso de la población rural pobre.

El efecto del microcrédito en el medio ambiente no es claro a primera vista; sin embargo, de acuerdo al uso que se haga de los fondos, su influencia en él será mayor o menor (por ejemplo en el caso de los fondos destinados a la agricultura). Esta conexión debe ser un componente expreso de los programas de microcrédito ya que en general los pobres son las personas más dependientes de los recursos y las mujeres suelen ser las administradoras primarias de los recursos naturales.

El efecto directo del microcrédito en el medio ambiente es probablemente negativo a corto plazo, como sucede con la mayoría de las actividades económicas. Pero la necesidad de los pobres de generar ingresos hace necesario impulsar esas iniciativas.

Las medidas directas que promueven la ordenación ambiental y los productos ecológicos pueden compensar los efectos ambientales negativos. Las repercusiones indirectas son más difíciles de evaluar, pero hay otros aspectos, tales como el aumento y diversificación

de los ingresos, la atención especial a la mujer, la reducción de las tasas de fecundidad y el apoyo a la actuación colectiva, que pueden tener consecuencias ambientales beneficiosas.

### **7.6 Recursos Humanos**

El conocimiento de los requerimientos del cliente y de la tecnología crediticia altamente efectiva, del alto nivel de diversificación de cartera con respecto a áreas geográficas, productos, sectores económicos, actividades y montos es el que garantiza que el perfil de riesgo de toda la cartera permanezca bajo. De ahí que sea indispensable que para lograr el éxito de las estrategias se reorganice el personal del segmento. Sus objetivos, destrezas y capacitación deben estar orientados hacia una cultura de servicio al cliente.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Dentro de la Planificación Estratégica de este sector se ha contemplado como fundamental la consolidación de la imagen de la Banca Privada como oportunidad para el desarrollo social de grupos de microempresarios y emprendedores. Para ello se emplearían campañas publicitarias que faciliten el proceso de cambio, generando confianza en los posibles prestatarios e interiorizando en el personal de las instituciones bancarias los nuevos lineamientos que favorecen el fortalecimiento de las microfinanzas.

La gestión del cambio se ve facilitada también por el proceso de capacitación del personal y de los microempresarios.

### **7.8 Conclusiones**

- El propósito de este capítulo es establecer la relación entre los objetivos de largo plazo, las estrategias, los objetivos de corto plazo, las políticas y por último relacionarlos con herramientas importantes de la implementación como son el impacto ambiental y la responsabilidad social; el manejo de los recursos humanos y la gestión del cambio en función del Plan Estratégico para el fortalecimiento del sector Microfinanciero.

- Los objetivos a corto plazo han provisto de las actividades a implementarse de forma inmediata y que se enmarcan en políticas relacionadas a la profundización del microcrédito; la implementación de tecnologías de crédito apropiadas y la capacitación y asesoría técnica a los prestatarios.
- Existe ya una infraestructura para el crédito que debe ser aprovechada como facilitadora del proceso de cambio, sin embargo requiere ciertos ajustes y reorganización, basándose en la relación armónica con otros actores del sector como los entes reguladores.

## **8. Evaluación Estratégica**

### **8.1 Perspectivas de Control**

Un Sistema de Control es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garantizan, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado, y/o preverla según las tendencias del entorno y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

En general, el sistema de control monitorea el objetivo de eficacia de la organización, es decir, se concibe como el mecanismo idóneo para mantener la organización en condiciones de funcionar en correspondencia con sus objetivos. Esto se refiere a aspectos fundamentales: en primer lugar, se sitúa la consecución de los objetivos de toda índole, dentro de los plazos oportunos; otro aspecto sería conseguirlos con economía de medios, esto es logrando beneficios; por último, se pretende mantener motivado al grupo humano implicado en su consecución. (Fred, 2003, p.148)

El sistema de control tiene por finalidad asegurar que la organización actúe conscientemente, es decir que conozca la causa de sus fallos y de sus éxitos corrigiendo los primeros siempre que esto sea posible y explotando los segundos a través de las búsquedas de las condiciones más favorables para alcanzar los objetivos perseguidos. Por lo tanto, es el sistema encargado de supervisar el comportamiento y la efectividad de la estrategia seleccionada. Es decir, si la estrategia se está implementando como se planificó y si los resultados obtenidos por la estrategia son los esperados.

El proceso de control establece criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios

cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

En consecuencia, los objetivos de corto plazo del presente trabajo serán medidos bajo indicadores y unidades adecuadas para su control anual, para lo cual deberán establecerse cronogramas de implementación de los mismos donde se detallaran aspectos como plazos, responsables, recursos tecnológicos, humanos y financieros, etc.

Los indicadores de gestión anual se establecerán tomando en cuenta los ocho objetivos de corto plazo. Las medidas y unidades que permitirán cuantificar el alcance de la ejecución de cada uno de los objetivos son:

*a. Calidad de la Cartera.* La calidad de la cartera es un campo crucial del análisis dado que la mayor fuente de riesgo para cualquier institución financiera reside en su cartera de créditos. La cartera de créditos es, sin duda alguna, el mayor activo de las IMFs. Además, la calidad de este activo, y en consecuencia, el riesgo que representa para la institución, pueden resultar muy difíciles de medir. (MicroRate, BID, 2003, p.1)

El coeficiente más ampliamente utilizado para medir la calidad de la cartera en la industria de las microfinanzas, es la denominada Cartera en Riesgo (CeR), que mide la porción de la cartera de créditos “contaminada” por deudas atrasadas como porcentaje de la cartera total.

Además del indicador CeR, existen otros tres indicadores relacionados con la calidad de la cartera y los riesgos asociados: créditos castigados, gastos de provisión para créditos y cobertura de riesgo.

*b. Eficiencia y Productividad.* Los indicadores de eficiencia y productividad son coeficientes de desempeño que muestran en qué medida la institución está haciendo más eficaz sus operaciones. Los indicadores de productividad reflejan el coeficiente de

producción por unidad de insumo, mientras que los indicadores de eficiencia también toman en cuenta el costo de los insumos y/o el precio de los productos.

Se utilizan cuatro indicadores para medir la productividad y eficiencia: gastos operativos, costo por prestatario, productividad del personal y productividad del oficial de préstamos. (MicroRate, BID, 2003, p.2)

*c. Gestión Financiera.* La gestión financiera asegura que existe la liquidez suficiente como para que la IMF cumpla sus obligaciones de desembolso de créditos a los prestatarios y para el repago de los créditos a sus acreedores. A pesar de que la gestión financiera es una función interna, las decisiones en esta área pueden afectar la institución en una forma directa y fundamental. La importancia de una liquidez adecuada y, por ende, de su gestión financiera, tiene mayor trascendencia si la IMF está movilizand o ahorros de los depositantes. La gestión financiera también puede tener un impacto decisivo en la rentabilidad según la habilidad con la que se inviertan los fondos líquidos. Finalmente, el manejo del riesgo cambiario y el calce de los vencimientos de los activos y pasivos están relacionados con la gestión financiera. Ambas son áreas de gran riesgo potencial para cualquier IMF y subrayan la importancia de una gestión financiera competente.

Los tres indicadores para medir la gestión financiera de una institución microfinanciera: gastos de financiamiento, costo de recursos financieros y deuda/patrimonio. (MicroRate, BID, 2003, p.3)

*d. Rentabilidad.* Las medidas de rentabilidad, tales como el retorno sobre el patrimonio y el retorno sobre los activos, tienden a sintetizar el rendimiento en todas las áreas de la empresa. Si la calidad de la cartera es deficiente o la eficiencia es baja, esto se verá reflejado en la rentabilidad. Existen tres indicadores para medir la rentabilidad: el retorno sobre patrimonio, el retorno sobre activos y el rendimiento de cartera. (MicroRate, BID, 2003, p.4)

### 8.1.1 Interna

Desde esta perspectiva de control se han anotado aquellos objetivos de corto plazo que requieren de la organización o reorganización del segmento de microfinanzas y de métodos coordinados y medidas adoptadas dentro del mismo.

Tabla 34

#### *Perspectiva de Control - Interno*

Objetivos a Corto Plazo	Medidas	Unidades
<i>OCPI2:</i> Ampliar en un 6% por año, la provisión de servicios financieros para los microempresarios, tales como: medios de pagos, transferencias, seguros, etc., para los que se cuenta ya con estructura acorde para la prestación.	Número y tipo de operaciones dentro del sector microfinanciero.	Operaciones en el sector de las microfinanzas
<i>OCPI3:</i> Mejorar política de remuneración variable para incrementar el nivel de colocación de los nuevos productos y servicios en los primeros dos años	Gestión de Recursos Humanos	Remuneraciones a las diferentes áreas del Banco

### 8.1.2 Procesos

Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual el que define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión. El control, desde esta perspectiva, es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito de las

microfinanzas, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales. Se ha elegido el siguiente objetivo:

Tabla 35

*Perspectiva de Control - Procesos*

Objetivos a Corto Plazo	Medidas	Unidades
OCP11: Incrementar la fuerza de ventas en zonas rurales en un 3% por año.	% de aumento de ejecutivos de negocios	Ejecutivos de negocios
OCP14: Incorporar a los servicios financieros al 1% del segmento de la población de bajos recursos.	Número de personas de bajos ingresos atendidos por la Banca privada	Personas de bajos ingresos atendidos
OCP15: Consolidar la imagen de la Banca Privada como oportunidad para el desarrollo social de grupos de microempresarios y emprendedores.	Número de microempresarios y emprendedores atendidos por la Banca privada	Microempresarios y emprendedores Atendidos

**8.1.3 Clientes**

La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente. En esta el sector deberá plantear segmentos de clientes y de mercado por los que se ha decidido competir o le toca satisfacer. Enfoca el trabajo hacia la satisfacción, fidelidad, retención, rentabilidad de los segmentos a tender.

Tabla 36

*Perspectiva de Control - Clientes*

Objetivos a Corto Plazo	Medidas	Unidades
OCP1: Ampliar el alcance de las Microfinanzas en un 6% en el lapso de un año.	Número y monto de crédito ubicado tanto a nivel urbano como rural	% de ampliación del alcance
OCP2: Incrementar sucursales en zonas donde no se tenga presencia en 3% por año.	Número de sucursales abiertas en nuevas zonas	% de nuevas sucursales en nuevas zonas
OCP9: Incrementar por cada año un producto y servicio que generen rentabilidad por cliente.	Gestión de producto	Cartera de productos
OCP10: Ampliar la profundización del microcrédito en áreas rurales en un 4% en el lapso de un año.	Crédito en términos de número de operaciones y monto según ubicación geográfica	% de avance en la ampliación de la profundización

**8.1.4 Financiera**

Los Objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. La estrategia de crecimiento, la rentabilidad, y el riesgo vista desde la perspectiva del estado y la sociedad.

Tabla 37

*Perspectiva de Control - Financiera*

Objetivos a Corto Plazo	Medidas	Unidades
OCP3: Mantener y elevar en un 4% la participación de la Banca Privada en términos del número de operaciones y de volumen en el segmento de Microfinanzas en un año.	Número y Volumen de las operaciones en el segmento de las Microfinanzas.	Operaciones en el segmento de las Microfinanzas.
OCP4. Implementar en un 100% actividades tendientes a lograr estabilidad financiera.	Gestión Financiera	Gastos de financiamiento, Costo de recursos financieros Patrimonio
OCP5: Incrementar en un 5% por año, actividades tendientes a lograr estabilidad financiera.	Gestión Financiera	Manejo de análisis horizontal y vertical de los estados financieros. Diversificación de financiamiento
OCP6: Incrementar el monto promedio de microcrédito en un 3,75% en el lapso de un año.	Monto promedio de microcrédito	Monto de microcrédito
OCP7: Elevar en 1% de la capacidad de endeudamiento del cliente por año, durante 5 años	Capacidad de endeudamiento	Cantidad de crédito
OCP8: Elevar la tasa de rentabilidad sobre el patrimonio en un 3% en el lapso de un año.	Tasa de Rentabilidad	Cartera de Riesgo

## 8.2 Tablero de Control Integrado.

Tabla 38

Estrategia	Objetivos a Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Tipo de Indicador	Medidas	Unidades		
E5. Facilitar proyectos para microempresarios y apoyar programas de capacitación con el apoyo de organismos internacionales.	OLP1	Elevar el número de operaciones de un aproximado de 600,000 al 2012 a 888,000 anuales - 48% más - en el año 2020, para ampliar el alcance de las Microfinanzas promoviendo un desarrollo integral de la banca de fomento de las microfinanzas y de la banca social.	OCP1	Ampliar el alcance de las Microfinanzas en un 6% en el lapso de un año	Desarrollo	Número y monto de crédito ubicado tanto a nivel urbano como rural	% de ampliación del alcance
			OCP2	Incrementar sucursales en zonas donde no se tenga presencia en 3% por año	Desarrollo	Número de sucursales abiertas en nuevas zonas.	% de nuevas sucursales en nuevas zonas
E8. Desarrollo de nuevos productos enfocados en el cliente y atención al cliente.	OLP2	Consolidar la participación de la Banca Privada en el microfinanciamiento, pasando de 48% en el 2012 a 60%, al 2020.	OCP3	Mantener y elevar en un 4% la participación de la Banca Privada en términos del número de operaciones y de volumen en el segmento de Microfinanzas.	Finanzas	Número y Volumen de las operaciones en el segmento de las Microfinanzas	Operaciones en el segmento de las Microfinanzas
			OCP4	Implementar en un 100% actividades tendientes a lograr estabilidad financiera	Finanzas	Gestión Financiera	Gastos de financiamiento, Costo de recursos financieros Patrimonio.
			OCP5	Incrementar en un 5% por año, actividades tendientes a lograr estabilidad financiera	Finanzas	Gestión Financiera	Manejo de análisis horizontal y vertical de los estados financieros. Diversificación de financiamiento
E7. Adopción de nuevas tecnologías crediticias para la ampliación del mercado.	OLP3	Incrementar del monto promedio de microcrédito en un 30% pasando de US\$ 1,846.86 del 2012 a US\$ 2,400.92 al 2020.	OCP6	Incrementar el monto promedio de microcrédito en un 3.75% en el lapso de un año	Finanzas	Monto promedio de microcrédito	Monto de microcrédito
			OCP7	Elevar en 1% de la capacidad de endeudamiento del cliente por año, durante 5 años	Finanzas	Capacidad de Endeudamiento	Cantidad de créditos

E9. Promoción y difusión de sus productos y servicios y las facilidades para acceder a ellos.	OLP4	Elevar la rentabilidad sobre el patrimonio en un 25% en el lapso de 8 años. Es decir de 18.20% en el 2012 a 33,20 en el año 2020.	OCP8	Elevar la tasa de rentabilidad del patrimonio en un 3% en el lapso de un año	Finanzas	Rentabilidad	Cartera de Riesgo
			OCP9	Incrementar por cada año un producto y servicio que generen rentabilidad por cliente.	Cliente/Mercado	Gestión de Producto	Cartera de Productos
E.4 Aumentar los canales de acceso en las zonas rurales.	OLP5	Ampliar la profundización del microcrédito en áreas rurales en un 32% de 0.41% al 2012, a 0.73% al 2020.	OCP10	Ampliar la profundización del microcrédito en áreas rurales en un 4% en el lapso de un año	Cliente / Mercado	Crédito en términos de número de operaciones y monto según ubicación geográfica	% de avance en la ampliación de la profundización
			OCP11	Incrementar la fuerza de Ventas en zonas rurales en un 3% por año.	Proceso Interno	% de aumento de ejecutivos de negocios	Ejecutivos de negocios
E12. Crear productos con alto valor agregado, para contrarrestar la incursión de nueva competencia y nuevos productos.	OLP6	Desarrollar en un 48% la provisión de otros servicios para lograr el cross-selling en el lapso de 8 años. Del 13.2% de clientes que usan estos servicios en el 2012 al 61% para el 2020.	OCP12	Ampliar en un 6% anual la provisión de servicios financieros para los microempresarios, tales como: medios de pagos, transferencias, seguros, etc., para los que se cuenta ya con estructura acorde para la prestación	Proceso Interno	Número y tipo de operaciones dentro del sector microfinanciero.	Operaciones en el sector de las microfinanzas
			OCP13	Mejorar política de remuneración variable para incrementar el nivel de colocación de los nuevos y productos y servicios en los dos primeros años.	Proceso Interno	Gestión de Recursos Humanos	Remuneraciones a las diferentes áreas del Banco.
E13. Resaltar en las campañas promocionales la estabilidad económica del sistema financiero ecuatoriano, para crear confianza en el mercado.	OLP7	Incorporar a los servicios financieros a 315,840 personas que constituyen el 8% del segmento de la población de bajos recursos (3.948,000 personas) desde el 2012 al 2020 para lograr mejorar la imagen de la Banca Privada a nivel social.	OCP14	Incorporar a los servicios financieros al 1% del segmento de la población de bajos recursos	Cliente/Mercado	Número de pobres incorporados al sistema financiero	Número de pobres incorporados al sistema financiero
			OCP15	Consolidar la imagen de la Banca Privada como oportunidad para el desarrollo social de grupos de microempresarios y emprendedores.	Cliente/Mercado	Número de microempresarios y emprendedores atendidos por la Banca privada	Microempresarios y emprendedores atendidos

E3. Diversificar las fuentes fondeo y cuidadosa gestión de la liquidez	OLP8	Lograr el liderazgo bancario en el sector de las microfinanzas, fidelizando al cliente con nuevos productos y servicios, logrando que el usuario que actualmente utiliza el microahorro en un 50% y el microsegmento al 40% al 2012 pese a tener un mínimo de 75% en microahorro y 60% en microseguro, en el año 2020	OCP1	Ampliar el alcance de las Microfinanzas en un 6% en el lapso de un año	Finanzas	Número y monto de crédito ubicado tanto a nivel urbano como rural	% de ampliación del alcance
			OCP10	Ampliar la profundización del microcrédito en áreas rurales en un 4% en el lapso de un año	Cliente / Mercado	Crédito en términos de número de operaciones y monto según ubicación geográfica	% de avance en la ampliación de la profundización
			OCP12	Ampliar en un 6% anual la provisión de servicios financieros para los microempresarios, tales como: medios de pagos, transferencias, seguros, etc.,	Proceso Interno	Número y tipo de operaciones dentro del sector microfinanciero.	Operaciones en el sector de las microfinanzas
			OCP14	Incorporar a los servicios financieros al 1% del segmento de la población de bajos recursos	Cliente/ Mercado	Número de pobres incorporados al sistema financiero	Número de pobres incorporados al sistema financiero

### 8.3. Conclusiones

- El control nace de la necesidad que tiene la empresa de ser eficaz, esto es fundamental para la supervivencia de la empresa, así como para la obtención de beneficios. El control es el medio de asegurar la eficacia de la acción, permitiendo la retroalimentación del sistema empresarial con las consecuencias de sus propios actos.
- Para las perspectivas de control interno se plantea la utilización de indicadores que permitan evaluar la capacidad de la organización para emplear sus recursos y obtener objetivos, en otras palabras, ser eficientes y eficaces. En este sentido, la perspectiva de los procesos genera una gran cantidad de información decisiva para el cumplimiento de la misión
- La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente, por lo que enfoca el trabajo hacia la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad de los segmentos del mercado microfinanciero.
- La propuesta de valor añadido a los clientes representan los atributos que las instituciones microfinancieras brindan, a través de sus productos y servicios, para crear satisfacción y fidelidad en los segmentos seleccionados.
- La perspectiva financiera trata de caracterizar la organización desde dos puntos de vista: crecimiento y productividad, los mismos que serán medidos en base a la calidad de la cartera, gastos operativos, costo por prestatario, productividad del personal y productividad del oficial de préstamos, gastos de financiamiento, costo de recursos financieros y deuda/patrimonio, el retorno sobre patrimonio y el retorno sobre activos. Las finanzas representan el final del proceso de gestión por lo que es esta perspectiva la que revela el resultado final de dicha gestión.
- El sistema de control de la gestión estratégica radicará por tanto en cada uno de los elementos que describan el comportamiento de los factores clave de éxito de la

organización, comprendidos dentro del mapa estratégico y por tanto, los que habrá que gestionar para alcanzar el resultado planificado.

## **9. Competitividad del Sector**

### **9.1 Análisis Competitivo del Sector.**

Conocer los productos y servicios de la competencia puede generar información complementaria que permita el entendimiento de las políticas de crédito generales que plantean las instituciones que trabajan en el sector de microfinanzas.

Como ya se vio, además de la Banca privada, existen proveedores de servicios microfinancieros a nivel local, nacional, e internacional participantes en el sector, como son: la cooperación técnica (organizaciones de sociedad civil inter/nacionales y ONG); inversionistas que canalizan fondos por medio de entes nacionales, regionales e internacionales de segundo piso; redes nacionales de Instituciones Microfinancieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Organizaciones No Gubernamentales. A nivel público nacional la Corporación Financiera Nacional y el Banco de Fomento también canalizan recursos para las microfinanzas.

Estas IMF juegan un papel importante en aspectos tales como fortalecimiento técnico; fomento de procesos de aprendizaje y, representatividad y cooperación con gobiernos locales y organizaciones privadas.

Frente a ellas la Banca privada posee ventajas competitivas relacionadas con el liderazgo institucional, diversificación de productos y acceso a tecnología, lo que constituye la clave de éxito para la consecución de los objetivos planteados.

#### **9.1.1. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector.**

Las ventajas competitivas de la Banca Privada en el sector microfinanciero, se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- El nivel de desarrollo de las instituciones financieras privadas en cuanto a la provisión de servicios y poder de préstamo les permite tener un papel de líderes e innovadores

en lugar de ser seguidores en lo que respecta a la demanda para el desarrollo, que es el planteamiento estatal.

- Poseen un sistema de intermediación financiera regulado y estructurado y que además tiene infraestructura física para la provisión de los servicios.
- La Banca privada tiene un progreso dinámico plasmado en nuevas técnicas de intermediación financiera, así como la adopción de una ética social en la toma de decisiones que impulsan a que la intermediación financiera sea amplia y llegue a todos los sectores y se incorpore al proceso de crecimiento económico a nuevos actores. Se han creado técnicas financieras tales como la administración eficiente del crédito, comunicaciones mejoradas, costos de transacción bajos, innovaciones, particularmente el desarrollo de varios tipos de valores y sus mercados.
- Posee facilidad para acumular capital productivo.
- La existencia de canales de comunicación entre ahorradores e inversionistas (importante para la expansión económica).
- Tienen varios y atractivos activos financieros que usan técnicas de intermediación financiera eficientes.

## **9.2. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector.**

Un clúster microfinanciero está constituido por un grupo de empresas que tienen una estrategia común, que se vinculan con los sectores soporte y mantienen entre sí lazos de suministro y prestación de servicios microfinancieros. Las empresas se organizan en redes verticales y horizontales con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad.

La formación de los clústeres del sector microfinanciero en el Ecuador se encuentra enmarcada en una política estatal orientada a estructurar el sistema económico popular y

solidario, en el que se incluyen las finanzas populares y solidarias, como parte del sistema financiero nacional.

Existen redes nacionales de Instituciones Microfinancieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) y ONG. Las COAC también hacen alianzas para proyectos específicos con instituciones privadas sin fines de lucro como son las asociaciones profesionales y organizaciones de vecindarios.

Las redes más representativas del sector son la Red Financiera Rural (RFR), una red de IMF amplia y la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE) que integra cooperativas, cajas de ahorro y crédito, bancos comunales y estructuras financieras locales.

La RFR se enfoca en tres áreas de trabajo: incidencia política y representatividad; profundización y desarrollo del mercado microfinanciero a través del fomento de mayor transparencia y monitoreo trimestral, provisión de información de productos, y la facilitación de fondeo; y, fortalecimiento institucional de sus miembros, a través de programas de seguimiento, implementación de herramientas, y capacitaciones dirigidas. (RFR, 2012)

La RENAFIPSE, por su parte, tiene como objetivo principal, crear y fortalecer los procesos organizativos en red de sus filiales y EFL's socias, los servicios financieros y no financieros que promuevan el desarrollo de la economía local en el sector rural y urbano marginal del país. (RENAFIPSE, 2012)

Cabe también nombrar a los Burós de Crédito o centrales de riesgo, entre los que se puede nombrar a Credit Report, Datacrédito Acredita. Los burós de crédito privado en el mundo se han constituido en componentes fundamentales de un sistema financiero robusto ya que la información crediticia referente al cumplimiento de las obligaciones de las personas que colectan de entidades financieras y otras empresas, es comúnmente utilizada por los oferentes de crédito al evaluar las solicitudes de crédito de sus clientes, es así que han

profundizado la estabilidad y el desarrollo financiero, mejorando la capacidad de las instituciones del sistema financiero para conceder servicios financieros hacia más clientes especialmente unidades económicas y familiares dedicadas a la microempresa, impulsado el desarrollo de este sector.

### **9.2.1. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Clústeres.**

Los aspectos estratégicos en los que se enfocan los Clústeres de microfinanzas son:

- cooperación que permite la sintonía de estrategias de desarrollo;
- intercambio de conocimiento compartido;
- maximización de recursos para el fortalecimiento técnico sectorial y
- la representación de sectores sociales específicos.

Así, el trabajo de las redes se centra en la creación de capacidades y entrenamientos, asistencia técnica en monitoreo de impacto social, manejo de riesgos, sistemas de información crediticia, cabildeo y representación, e investigación y desarrollo sectorial.

### **9.3 Conclusiones:**

- La banca privada ecuatoriana tiene ventajas competitivas frente a otros proveedores de servicios microfinancieros relacionadas con el liderazgo institucional, diversificación de productos y acceso a tecnología.
- En lo que respecta a los clústeres en microfinanzas, se observa la existencia de redes nacionales de Instituciones Microfinancieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) y ONG. Los más representativos son la Red Financiera Rural (RFR), la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE) y los Burós de Crédito.
- Los aspectos estratégicos de estos clústeres se encuentran en el campo de la cooperación, intercambio de conocimientos, maximización de recursos para el desarrollo técnico sectorial.



## 10.2 Conclusiones

1. Luego de haber concluido el presente proyecto podemos reconocer una vez más la importancia de los mercados financieros y de las instituciones financieras en el desarrollo económico de un país y en especial el segmento de las Microfinanzas, que provee de servicios financieros a personas de bajos ingresos, estimulando el sector privado y empresarial y en consecuencia genera empleo, contribuye a los ingresos nacionales y promueve el crecimiento económico.
2. El fenómeno de las microfinanzas en el mundo es relativamente reciente y aún más la participación de la Banca Privada en el sector, debido principalmente a que el segmento de la población al que va dirigido es considerado de alto riesgo en términos de rentabilidad. Sin embargo, se debe subrayar que los últimos años este sector ha demostrado ser altamente rentable, aunque su alcance ha sido realmente restringido por la falta de vinculación entre la banca tradicional y las instituciones microfinancieras.
3. El desarrollo actual de la industria y sobretodo el conocimiento adquirido sobre las necesidades que surgen alrededor de los microempresarios, ponen de relieve el hecho de que el mercado objetivo debe ser el de las familias y los negocios de los microempresarios, extendiéndolo a otros segmentos de las capas más pobres de la población, como por ejemplo los asalariados de menores ingresos. Así, la Banca Privada, tal y como se ha planteado, debería llegar a prestatarios potencialmente solventes que no reúnen los criterios normales de selección de los prestamistas y a aquellos que se encuentran geográficamente aislados. En consecuencia, las instituciones Microfinancieras tienen un interés creciente en la profundización de sus servicios en el área rural, ya que una mayor profundización aumenta el ingreso y acelera el desarrollo económico, por lo que uno de sus objetivos es diseñar y establecer mecanismos costo-efectivos y sustentables.

4. Se hace necesario ofrecer una gama integral de servicios financieros que incluyan desde facilidades para efectuar transacciones, pasando por productos de ahorro, complementado con diversas modalidades de crédito como el de consumo, el crédito para el negocio y también el crédito de vivienda, para terminar con seguros que le permitan a esta familias amortiguar las consecuencias de una siniestro de cualquier índole.
5. En el Ecuador, las microfinanzas se han visto impulsadas y enmarcadas por la constitución (2008), en la que se establece como objetivo fundamental del sistema financiero, la democratización del crédito y se reconoce el sistema financiero popular y solidario. Esto ha llevado a que en lo público se cree el Sistema Nacional de Microfinanzas que se suma al Programa de Protección Social, favoreciendo la incursión en este campo.
6. Cabe resaltar, que desde el año 2008, se incrementa la participación de la Banca Pública en el otorgamiento de créditos en el sector microfinanciero, convirtiéndose en un importante actor en este segmento. Pero, en el año 2011 el crecimiento de este sector se ve impulsado por la banca privada, abarcando el 48.31% del mercado. A pesar de que la banca pública ofrece una tasa de interés más baja (11% al 15%%), que la tasa de los bancos privados que es del 23%. en promedio. Esto se debe a la flexibilidad y eficiencia de estas entidades en brindar un servicio más rápido y oportuno.
7. El grado de crecimiento de la cartera bruta de las microfinanzas se ha triplicado en los últimos cinco años y existe aproximadamente un 18% de la población está sin bancarizarse, lo que evidencia que este es este es un mercado muy rentable y con mucho futuro en el Ecuador.
8. La presente investigación nos ha permitido conocer las fortalezas y debilidades de este sector en nuestro país. Las fortalezas radican en una buena implementación de esquemas para la administración de riesgos y el control interno, congruentes con las características

del entorno y mercado objetivo, su tamaño, los productos que ofrecen y los procesos que tienen tanto a nivel administrativo como del negocio, correspondiendo a las necesidades de eficiencia operativa y financiera que marca la competencia, estabilidad financiera que le permite ganarse la confianza de sus proveedores y clientes, múltiples canales de acceso siendo uno de los más importantes la banca electrónica lo que permite dinamizar ciertos procesos, abaratando costos para la institución. También nuevas Tecnologías Crediticias que le permiten desarrollar mecanismos de selección y retención eficiente que minimizan los riesgos y que a su vez no generan costos altos. Estos elementos le permitirán ampliar mercado, una rentabilidad considerable y por último, minimizar las amenazas existentes en el entorno como: La Inestabilidad política, el Riesgo País y la balanza comercial no petrolera negativa, que aleja la inversión, debilita la capacidad de comercialización y financiera, tasas de interés altas que desalientan la inversión microempresarial y generan un estancamiento de la demanda, siendo la sana competencia la única manera eficaz para reducirlas.

9. Este análisis nos ha permitido establecer objetivos a largo y corto plazo en relación a la profundización, bancarización y tecnologías de las microfinanzas en el sector privado, por lo que se deben trazar estrategias de penetración y desarrollo del mercado, desarrollo de productos, integración hacia atrás, integración hacia delante, diversificación concéntrica, o una estrategia combinada, para alcanzar las metas, la misión y la visión de este sector. Paralelamente, se hace necesario la utilización de indicadores y unidades adecuadas para su control anual, para lo cual deberán establecerse cronogramas de implementación de los mismos donde se deben detallar aspectos como plazos, responsables, recursos tecnológicos, humanos y financieros, etc., evaluando la capacidad de la organización para emplear sus recursos y obtener objetivos, en otras palabras, ser eficientes y eficaces.
10. Debemos tener en claro, que para lograr la competitividad del sector es indispensable afianzar las redes institucionales en la que participen todos los agentes involucrados y

trabajen en cooperación, intercambio de conocimientos, maximización de recursos para el desarrollo técnico sectorial. Y sobre todo, el reto de masificar en forma definitiva el acceso a los servicios financieros dependerá en forma importante del respaldo que se obtenga del Gobierno en respecto a una regulación prudencial adecuada. No solo es necesario contar con un marco regulatorio específico para microfinanzas, sino que deben existir las condiciones que permitan conformar una industria de microfinanzas pujante, enmarcadas en un ambiente donde las tasas de interés sean determinadas bajo criterios que respondan a la realidad del mercado, y en donde las condiciones de competencia no se vean distorsionadas por la presencia de entidades financieras de propiedad estatal que promuevan una competencia desleal con tasas de interés subsidiadas.

11. Lamentablemente, debemos concluir, que el microcrédito, tal como se lo practica en el Ecuador, especialmente las instituciones que están liderando el sector microfinanciero, no privilegia el objetivo del combate a la pobreza e impulso al desarrollo. El otorgamiento y recuperación de préstamos en condiciones de rentabilidad parece ser su principal y más evidente fin.

### **10.3 Recomendaciones**

Luego de haber evaluado la situación del segmento Microfinanciero de la Banca privada ecuatoriana, quienes serán quienes pongan en marcha esta Planificación Estratégica, teniendo como meta la rentabilidad y sostenibilidad del sector, se recomienda:

- La profesionalización y recuperación del enfoque social de su visión y misión que posibilite regular las acciones del sector. La práctica de algunas instituciones, especialmente en el sector cooperativo, demuestran que ello es perfectamente posible. Cooperativas de Ahorro y Crédito como Codesarrollo, Jardín Azuayo, Maquita Cusunchic, por citar solamente unas pocas, constituyen importantes referentes para las microfinanzas ecuatorianas y, sin duda, presentan importantes posibilidades para desarrollar el enorme potencial del microcrédito en la promoción de un crecimiento

equitativo, ampliando así los derechos económicos, sociales y culturales de sectores desfavorecidos.

- Una revisión de la normatividad vigente para el sector microfinanciero se presenta como indispensable, con miras incluso a plantear una Ley que proteja los derechos de usuarios y usuarias. Resulta fundamental que se reconozca la naturaleza del crédito en general y del microcrédito en particular, como importante instrumento de impulso a la producción, al crecimiento económico equitativo y al desarrollo y se vincule a esos objetivos la política de tasas de interés, comisiones y otros cargos. En ese proceso deben estar necesariamente representados los intereses no solamente de las instituciones líderes, sino de todo el sector.
- Destinar más recursos al microcrédito, a través de la creación y fortalecimiento de fondos de segundo piso que propicien un crecimiento más equilibrado del sector financiero de microcrédito, facilitando el acceso de instituciones que no solamente presenten índices de solvencia financiera, sino que ofrezcan costos adecuados al mercado, metodologías participativas, garantías solidarias y capacitación.
- La investigación realizada ha sustentado ampliamente la conveniencia de avanzar en propuestas de incorporación de ciertos servicios y productos en los programas de microcrédito, que amplíen la cobertura de riesgos de los clientes, como seguros de salud, desgravamen y programas de ahorro a largo plazo para pensiones, etc.
- Se hace necesario promover la capacitación sobre el uso del crédito y funcionamiento del mercado microfinanciero, aspectos administrativos, gerenciales, contables y de género para pequeños empresarios y artesanos, de esta forma se garantiza el mantenimiento y ampliación del mercado.
- La Cultura Corporativa Conservadora de la banca se encuentra estrechamente ligada a formas específicas de hacer negocios, y es difícil para los profesionales bancarios

cambiar. Esta perspectiva conservadora, tiende a sobrecargar a las microfinanzas con políticas y procedimientos que evitan su éxito, como el privilegiar el enfoque económico, exigiendo la presentación de balances, índices de solvencia financiera, sin considerar la importancia de las nuevas tecnologías y metodologías crediticias existentes, lo que ha dificultando el acceso al crédito a muchos microempresarios que en muchas ocasiones son mejores pagadores que los grandes industriales. La Banca, en general, puede ser muy lenta para reconocer y efectuar los cambios necesarios, por lo que se hace urgente una nueva perspectiva que sea ágil y eficiente que esté de acuerdo a las actuales formas de hacer negocios y sobre todo con los nuevos segmentos de mercados a ser captados.

- El desarrollo tanto de tecnología blanda como de tecnología dura, se hacen fundamentales para mejorar la calidad de la atención en servicios financieros a los segmentos populares de nuestras economías, pues permitirán mejorar la eficiencia así como ampliar los servicios a sectores no atendidos, con costos y riesgos razonables.
- Fortalecimiento institucional en temas tales como recursos humanos, sistematización, y gestión de desempeño social, para lo cual es imprescindible entender que son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del éxito. Los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, son los que dan sentido a la Gestión Estratégica.
- Las estrategias de la banca tienen que empezar a reinventarse sobre la base de una mayor flexibilidad que se traduzca en nuevas segmentaciones de tipos de clientes emergentes. Éstas, a su vez, deberán comportar propuestas particulares de producto, precio y canal adecuados a las necesidades y comportamientos de dichos clientes.

- Las nuevas tecnologías y los cambios en hábitos de consumo financiero de sectores cada vez más significativos de la sociedad han abierto el camino a nuevas y más abiertas y creativas fórmulas de distribución bancaria. Pero, por el momento, estas nuevas maneras son puramente complementarias y poco relevantes en el conjunto del mercado bancario, por lo que es imprescindible reforzar los canales de distribución tradicionales para garantizar la ampliación de la cobertura de los servicios microfinancieros, especialmente en el sector rural.
- De igual forma, es preciso crear herramientas que permitan realizar un proceso sistemático de análisis de crédito para el sector rural, tomando en cuenta las especificidades de los riesgos implícitos de los pequeños productores, con la mejora consiguiente de la calidad de la cartera crediticia, al incorporar las buenas prácticas y las mejores políticas y condiciones crediticias de instituciones microfinancieras.
- Las Tecnologías de Información (TI) son una de las herramientas esenciales de las entidades Bancarias ya que les permite una sólida gestión no sólo de sus procesos, transacciones e información interna, sino también con un profundo conocimiento de los clientes actuales y potenciales del mercado, por lo que es de suma importancia su constante innovación operativa que le permita sustentar el crecimiento eficiente de su negocio, así como retener, y aumentar el valor, de sus clientes.
- Fortalecer y mantener un frente común (Clúster) microfinanciero para tener la capacidad de desarrollar habilidades y capacidades complementarias, optimización de los flujos informacionales y comunicacionales que refuercen el conocimiento mutuo y permitan aprovechar las mejores prácticas de todos. Permitiéndoles competir con entidades microfinancieras estatales, que de manera individual no podrían o les resultaría muy difícil. Además, esto les ayudaría a ingresar en mercados de alta

complejidad, como el rural, lo que para una empresa aislada implicaría invertir muchos recursos humanos y económicos.

#### **10.4 Futuro de las Microfinanzas**

A lo largo de su historia el sector microfinanciero ha evolucionado y ha pasado de ser una industria fundamentalmente operada por ONG que trabajan en base a aportes de donantes o de cooperativas rurales integradas por pequeños productores agrícolas, a convertirse en una industria dinámica en la que participan también instituciones bancarias tradicionales.

La entrada al mercado de los nuevos jugadores bancarios genera que la estructura de la oferta en el sector de las microfinanzas, experimente transformaciones en términos de puntos de distribución, niveles de capital y escala de operación. Como un todo debe hacer esfuerzos para transformarse de una industria del microcrédito a una industria de la microfinanzas. Lo que permite ver que el sector estará dominado por las entidades de microfinanzas gestionadas bajo un enfoque de entidad financiera y por los bancos comerciales que operen en este nicho, teniendo una participación minoritaria aquellas organizaciones que mantengan el enfoque de proveer préstamos para el combate a la pobreza.

El más importante desafío de las IMF a futuro está en comprender que el éxito o el fracaso de esta actividad, que complementa a la actividad financiera tradicional y que da servicio a sectores comúnmente relegados, depende de su capacidad para atraer recursos, ofreciendo niveles de rentabilidad competitivos y garantizando la sostenibilidad de la inversión y a su vez de la industria.

En consecuencia, el reto más grande que enfrenta la industria microfinanciera consiste en acoplar dos perspectivas: el de la pobreza y el de la sostenibilidad. Por un lado, se reconoce que constituyen un factor fundamental en la lucha contra la pobreza, y por tanto de alto contenido social, pero también hay que aceptar, que es una gestión que debe guiarse por

principios de rentabilidad y sustentabilidad, para que su papel en el sistema financiero subsista en el tiempo.

El análisis efectuado en el presente trabajo evidencia que la industria microfinanciera enfrenta una serie de retos y dificultades por la forma como los operadores interactúan con las autoridades encargadas de la supervisión y la regulación de los proveedores de servicios financieros, condicionando el desarrollo de este sector. Entre ellos, enfrentar las presiones que provienen del mundo político dado el importante caudal electoral que los usuarios de las IMF representan. Y por otro lado, también debe enfrentar los desafíos provenientes de la mayor competencia que supone una mayor participación de instituciones financieras estatales en este mercado, y de incorporar a un gran número de habitantes del país, que por razones geográficas y socio-económicas aún no se han beneficiado del avance de la industria.

Se hace necesario que se busquen otras formas de que la alianza público-privada se potencie y permita que cada sector aporte para reducir la exclusión financiera, y para que los sectores más vulnerables de la sociedad puedan mejorar sus capacidades productivas y sus condiciones de vida en general.

Por otra parte, es inevitable que en unos años veremos nuevas formas de hacer microfinanzas, el avance tecnológico permitirá el desarrollo de la banca móvil, que gracias a la rápida de transmisión de datos, aprobara o pre-aprobara in situ, las operaciones de crédito de sus potenciales clientes, tan sólo con conocer sus documentos de identidad personal. Para esto es necesario que sus Unidades de Riesgos desarrollen un scoring propio o los adquieran a entidades especializadas asumiendo una posición más alineada al negocio.

En referencia la cobertura geográfica se tratará de crear redes de Cajeros Corresponsales, tanto propios como de terceros, mediante de alianzas estratégicas con proveedores de servicio, con experiencia en cubrir los lugares más alejados del país.

Esta evolución traerá activos importantes, por un lado, millones de personas se podrán beneficiar de las nuevas ofertas financieras que surjan, y por otro, nuestras economías darán un paso trascendental en la conformación de sistemas financieros locales más robustos, equitativos e incluyentes.

Al 2020 el sector microfinanciero privado del Ecuador que hasta ahora se ha manejado de manera importante únicamente en las principales ciudades del país, con pocos productos, cobertura, será un importante ente que ayudará al crecimiento económico de la población de este segmento crediticio, que constituye una importante parte de la población del Ecuador, con un alta penetración en áreas rurales, con varios productos financiero, logrando un alta bancarización de la población.

## **11. Banco General Rumiñahui**

### **11.1 Antecedentes.**

El 2012 el BGR alcanzó importantes hitos: la mejora de la calificación de riesgos, la selección por parte de la revista inglesa “World Finance” como el mejor banco comercial del Ecuador, la culminación del proyecto de implementación de prácticas de buen gobierno corporativo y la designación, por parte del Instituto Great Place to Work Ecuador como la mejor empresa para trabajar en el país.

El equipo de colaboradores del Banco ha llegado a tener gran confianza en sus líderes y en la organización, un muy alto nivel de camaradería que permite que se formen verdaderos equipos de trabajo que alcanzan grandes resultados y un enorme orgullo por pertenecer a una empresa exitosa y que se preocupa verdaderamente por su bienestar.

A inicios del 2012 la casa matriz del Instituto Great Place to Work, en ceremonia celebrada en Atlanta - Georgia, nominó a BGR como la cuarta mejor empresa para trabajar en Latinoamérica. Pocos meses después, el Instituto Great Place to Work Ecuador lo eligió como la mejor empresa para trabajar en el país. Es importante aclarar que el Banco no utiliza como principal estrategia de motivación al salario. Si bien es cierto esta es una importante variable para la adecuada administración del personal, no es la única. Ha sabido conjugar la capacitación, los planes de carrera, el respeto y genuina preocupación por el bienestar de la gente, la imparcialidad, el reconocimiento, la honestidad, el equilibrio entre vida personal y profesional, la fraternidad y el sentido de equipo, para lograr mantener un muy alto nivel de motivación de los colaboradores. La “fórmula de éxito” en este aspecto es, por tanto, muy compleja de imitar.

En este año el Banco recibió su primer reconocimiento internacional en el ámbito financiero. La revista inglesa "World Finance" realizó un análisis exhaustivo de los resultados, las prácticas de gobierno corporativo, las políticas de administración de Riesgos y

de la posición de mercado. Es en base a todos estos factores que seleccionó como el mejor banco comercial del Ecuador del año 2012. Este reconocimiento es de profundo orgullo especialmente porque el anuncio fue realizado en la Bolsa de Valores de Londres, junto con el reconocimiento que realizaron a otros prestigiosos bancos de Latinoamérica y el mundo.

En cuanto a los resultados financieros se refiere, los indicadores de morosidad y cobertura de provisiones sobre cartera afectada, siguen siendo mejores que el promedio del sistema y muy superiores al promedio de los bancos medianos. Mantiene la política conservadora de generar provisiones de cartera mientras los tiempos lo permitan. A partir del 2013 será complejo mantener el mismo ritmo de constitución de provisiones de los últimos años

Como parte de una política conservadora, se ha cuidado que la liquidez sea lo suficientemente holgada para atender ordenadamente los requerimientos operativos. Mantiene además suficientes reservas de activos líquidos para enfrentar contingencias. El Banco ha sido muy cauto en el manejo de su portafolio de inversiones, dando preferencia a la seguridad y liquidez de las inversiones, por sobre la rentabilidad de las mismas los clientes pueden sentirse tranquilos que el portafolio de títulos disponibles para la venta es muy líquido. Es uno de los bancos con mejores indicadores de liquidez del sistema.

Ha continuado manejando el activo de una manera muy eficiente, manteniendo muy poco en improductivo. Por ello, y por la gran cantidad de provisiones realizadas, la suficiencia patrimonial del Banco es una de las mejores del sistema financiero.

En cuanto a los resultados comerciales se refiere, acorde a la estrategia, ha seguido ganado participación de mercado en cartera de consumo, atendiendo principalmente al nicho de mercado, el personal de la Fuerzas Armadas del Ecuador y sus familias.

Durante el 2012 se ha estrechado aún más los nexos con las Fuerzas Armadas. Se ha desarrollado varias iniciativas comerciales de mutuo beneficio y apoyo decididamente el

financiamiento de las necesidades básicas alimentación, salud, vestimenta y educación del personal de las Fuerzas Armadas y sus familias. Esto permitió que exista un crecimiento muy importante en el financiamiento de este segmento de mercado, consolidando la posición como su Banco de preferencia.

Al finalizar el 2012 se puede confirmar que la ambiciosa meta que trazada en el año 2008, de convertirse en el mejor banco mediano del Ecuador, ha sido alcanzada. Los indicadores financieros están entre los mejores, no solo de los bancos medianos, sino del sistema financiero; no solamente es el mejor banco para trabajar en el Ecuador, sino la mejor empresa para trabajar en el país; y los indicadores de lealtad y servicio al cliente externo han mejorado consistentemente, llegando muy cerca ya del promedio del sistema financiero.

El BGR se enfoca en atender dos líneas principales de negocio, Banca Minorista y Banca Empresarial en donde ofrece un portafolio muy completo de productos & servicios tanto en el Activo (Colocaciones) como en el Pasivo (Captaciones).

## 1.- COLOCACIONES

BGR se enfoca en atender dos líneas principales de colocación, Banca Minorista y Banca Empresarial.

### 1.1 BANCA MINORISTA

#### PRODUCTOS

La Banca Minorista es la línea de negocio de mayor importancia y crecimiento para el BGR. A través de ella atiende las necesidades del personal de las Fuerzas Armadas en servicio activo y pasivo, así como del público en general.

De igual manera atiende las necesidades de pequeños negocios manejados a título personal.

Los principales Productos de Crédito que ofrece son:

- Crédito de consumo.

- Crediflash (crédito de consumo para personal con relación de dependencia).
- Tarjeta de Crédito BGR Visa.
- Financiamiento Hipotecario:
  - Primera vivienda nueva o usada.
  - Remodelación, ampliación o terminación.
  - Terrenos.
  - Oficinas.

El 2012 fue un año record de colocación de Crédito de Consumo. Se logró colocar \$ 118.785.254,87 a través del producto de crédito BGR Nómina Militar, destinado a atender las necesidades de financiamiento de consumo de los militares activos y pasivos así como de servidores públicos que trabajan dentro de las Fuerzas Armadas. Es importante resaltar que los requisitos y condiciones de este producto para el segmento militar son muy favorables, con el objetivo fundamental de apoyar a los clientes en cubrir sus necesidades básicas. Cerró el año con una cartera de crédito al segmento militar de \$ 162.593.734,69 millones de dólares, lo cual representa un 31% de crecimiento en relación al año anterior.

El número de Créditos de Consumo BGR Nómina Militar colocados anualmente han pasado de 8.024 operaciones en el 2007 a 19.388 operaciones en el 2012.

Es importante indicar que durante el año 2012 se mantuvieron las visitas a las ciudades en las que el Banco no cuenta con oficina a través del canal Agencia Móvil. Este canal ha permitido atender a los militares activos dentro de los repartos y a los militares en servicio pasivo.

Los servicios que se brindan a través de Agencia Móvil son:

- Créditos de Consumo.
- Tarjetas de Crédito Visa.
- Tarjetas de Débito Nexo.

- Apertura de Cuentas de Ahorro.
- Actualización de datos.
- Información de diversos Productos del Banco.

Esto ha permitido afianzar la relación que con el cliente militar para poder brindarle una mayor cantidad de servicios sin que tengan que movilizarse físicamente para atender sus necesidades bancarias.

A futuro, se seguirá incorporando nuevos servicios que permitan cubrir mayores necesidades que se puedan presentar.

El BGR ha consolidado su presencia en el segmento militar en los últimos 5 años, terminando el 2012 con una participación de mercado en las colocaciones del 36,52% cubriendo las principales necesidades de consumo, tarjeta de crédito, vivienda y crédito comercial de estos clientes, siendo líderes del mercado en el segmento. De cada 100 militares activos, 67 tienen algún producto de crédito con BGR.

Tabla 39

*Participación en el Segmento Militar*

Participación de Mercado en Segmento Militar	2007 %	2008 %	2009 %	2010 %	2011 %	2012 %
Banco General Rumiñahui	21,7	26,8	33,0	33,7	34,1	36,5
Otras Ifis	78,3	73,2	67,0	66,3	66,0	63,5

Nota. Tomado de <http://wwwpl.bgr.com.ec/portal/html/themes/bgr/swf/BGR-MEMORIA.pdf>

Para atender de forma efectiva al mercado civil tiene el producto Crediflash que es un sistema de crédito tercerizado para financiamiento a los empleados de las compañías que firman convenios con el Banco; el cual se caracteriza por un desembolso ágil, cómodo y de fácil acceso a través de una plataforma electrónica en Internet.

Crecimos un 16,4% en relación al saldo de cartera del año anterior, con un total de \$7.227.254 millones de dólares en nuevas operaciones. A través de Crediflash atiende con créditos a empleados de 258 empresas entre Quito y Guayaquil.

En el negocio de Tarjeta de Crédito, el canal de Fuerza de Ventas se mantuvo orientado específicamente al segmento militar, mientras que los otros canales comerciales se enfocaron tanto al segmento militar como al civil.

La colocación bruta del año 2012 fue 9.235 tarjetas, lo cual permitió cerrar el año con 38.062 clientes con tarjeta, representando un crecimiento del 13% en relación al año anterior.

El Banco implementó promociones especiales orientadas a segmentos específicos, entre las que se cuenta la atención a los militares en servicio pasivo, campaña especial para los aspirantes que se incorporan a las Fuerzas Armadas en su fecha de graduación y una campaña para los altos mandos de las Fuerzas; mismas que han tenido muy buena acogida.

A diciembre del 2012 la cartera fue de USD 22'097.049,03, representando un crecimiento de cartera de tarjeta de crédito del 25% frente al año anterior.

La evolución del consumo en la tarjeta de crédito representa un incremento del 25% frente al año anterior, el mismo que supera los 40 millones de dólares.

Se sigue atendiendo las necesidades de financiamiento de vivienda del segmento medio de la población tanto migrantes como residentes en el exterior, sin embargo la participación que ha logrado el Biess en el mercado hipotecario sumado a la venta de cartera que realizamos con el objetivo de concentrar nuestros esfuerzos en el mercado de consumo, ocasionaron que tengamos un decrecimiento en la cartera de vivienda.

De manera global, la Banca Minorista pasó de una cartera de \$203.318.713 al cierre del 2011 para terminar con \$ 234.374.400 al cierre del 2012; esto es un crecimiento neto del 15,3%.

El crecimiento logrado ha sido muy sano lo cual se refleja en los excelentes niveles de morosidad con los que terminó el año 2012, ya que pasa del 2,08% en el año 2007 al 0,77% en el año 2012.

El BGR sigue consolidando su liderazgo en cubrir las necesidades de financiamiento del segmento militar, creciendo saludable y consistentemente alineados con la estrategia del Banco, gracias a la adecuada gestión comercial, permanente optimización de procesos y sistemas de análisis de crédito que permiten cumplir la oferta de valor, diferenciarse por tiempos de respuesta y calidad en el servicio. A través de nuevos canales como la Agencia Móvil se ha logrado llegar a los lugares más remotos del país, dónde sea que exista un reparto militar con el objetivo de cubrir sus necesidades de productos y servicios financieros.

## 1.2 BANCA EMPRESARIAL

El BGR consciente de la importancia de apoyar al desarrollo y reactivación del Ecuador tiene un área de negocios que se enfoca en atender a clientes empresariales.

En esa línea, ofrece una amplia gama de productos destinados al sector productivo, comercial y de la construcción. Los clientes son fundamentalmente empresas de tamaño medio que presentan perspectivas claras y medibles de crecimiento y sostenibilidad financiera.

Los productos de crédito se ofrece a los clientes empresariales son:

- Préstamos para Capital de Inversión
- Préstamos para Capital de Trabajo
- Factoring
- Operaciones de Comercio Exterior
- Cartas de Crédito de Importación y Exportación
- Garantías Bancarias

- Cartas de Crédito Domésticas
- Avaes

En el 2012 al igual que en años pasados se apoya al sector más dinámico de la economía, la construcción, mediante la concesión de créditos a constructores de proyectos inmobiliarios enfocados fundamentalmente al estrato económico medio, al cual se atiende paralelamente en Banca Minorista concediendo créditos hipotecarios. Adicionalmente se apoyó a empresas en diversos sectores de la economía, desde industrias metalúrgicas hasta textiles.

En el 2012 el saldo de cartera empresarial tuvo una variación positiva muy importante creciendo en un 38,97% en relación al 2011. A partir del 2011 BGR viene manteniendo una tendencia creciente en las colocaciones de crédito empresarial, manteniendo una cartera muy sana con índices de morosidad adecuados.

A continuación se puede observar la evolución histórica de la cartera y morosidad de la banca empresarial:

Tabla 40

*Cartera Empresarial*

Cartera	Dic. 31/07	Dic. 31/08	Dic. 31/09	Dic. 31/10	Dic.31/11	Dic. 31/12
Empresarial						
Saldo Cartera	40'942M	45'460M	32'163M	32'680M	36'498M	50'722M
Crecimiento %		11,04	-29,25	1,61	11,68	38,97
Cartera	1,32	0,46	0,10	0,04	0,30	0,14
Vencida %						

Nota. Tomado de <http://www.p1.bgr.com.ec/portal/html/themes/bgr/swf/BGR-MEMORIA.pdf>

El portafolio empresarial está colocado principalmente en operaciones destinadas para financiar proyectos de inversión así como para financiar capital de trabajo. Dentro del financiamiento de capital de inversión tiene un peso importante el sector de la construcción en donde se ha financiado proyectos inmobiliarios. Este financiamiento a su vez genera un negocio integral al Banco pues la fuente de repago de estos créditos comerciales son los créditos al comprador final, es decir los créditos hipotecarios para compra de vivienda. En tal sentido se genera un círculo virtuoso que contribuye al desarrollo del país.

El capital de inversión tiene un peso del 67% dentro del portafolio total de cartera empresarial, no obstante el plazo promedio por vencer en la cartera empresarial se ubica en 20 meses. Adicionalmente se debe señalar que es política de BGR no concentrarse en grandes riesgos y pocos clientes sino por el contrario procurar atender a varios clientes con montos que no generen concentraciones poco saludables. En este sentido podemos decir que el promedio de cartera por cliente empresarial es de USD 115.806 lo cual evidencia poca concentración. Finalmente, la evolución de la morosidad en el 2012 ha sido muy positiva, manteniendo excelentes niveles de morosidad como se indicó anteriormente.

El mercado objetivo está en las empresas definidas como PYME (pequeñas y medianas empresas). La prioridad ha sido buscar empresas que manejen información financiera confiable y que sean de tamaño medio dentro del segmento a más de que presenten perspectivas de crecimiento sostenible. La prospección con clientes corporativos es selectiva en función de negocios adicionales generados por venta cruzada de otros productos, considerando la rentabilidad y reciprocidad global.

## 2.- CAPTACIONES

BGR ofrece diversas alternativas al público para el manejo de sus depósitos. Dependiendo de la necesidad del cliente, BGR ofrece productos de cuentas corrientes personales y jurídicas, cuentas de ahorro y depósitos a plazo con costos y rendimientos muy competitivos en el mercado. La ventaja competitiva es la atención personalizada y eficiente, lo cual se evidencia con la confianza del público depositando sus recursos en BGR.

La Evolución de BGR en depósitos del público ha sido positiva en el 2012, es así que alcanzó un crecimiento global en los depósitos de los clientes del 9,9% como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 41

*Evolución de los Depósitos*

Entidad	Dic. 08	Dic. 09	Dic.10	Dic. 11	Dic.12	Crec. 12-
						11 %
Total BGR	304,519	324,454	342,460	392,461	431,461	9.94

Nota. Tomado de <http://www.p1.bgr.com.ec/portal/html/themes/bgr/swf/BGR-MEMORIA.pdf>

La tendencia creciente de BGR se mantiene en lo cual evidencia la confianza del público en la institución.

En monetarios en el 2012 BGR prácticamente no existe crecimiento y en depósitos de ahorros crece en \$17.5 millones de dólares equivalente a un 9.08%.

En depósitos a plazo crece al 18,25%, cifra superior a lo que creció el sistema. Se logro incrementar aproximadamente USD 21 millones de dólares en el saldo neto de depósitos a plazo del público en relación al 2011.

Se debe destacar que la variable tasa si bien es importante no es la variable de diferenciación, el Banco ofrece una tasa atractiva más no la más alta del mercado. Los clientes confían en BGR por su solvencia y por su atención personalizada.

Como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 42

*Depósitos en el Banco General Rumiñahui*

Entidad	Dic. 08	Dic. 09	Dic.10	Dic. 11	Dic.12	Crec. 12-11 %
Total BGR	68,979	94,630	108,532	119,560	141,380	18.25

Nota. Tomado de <http://wwwp1.bgr.com.ec/portal/html/themes/bgr/swf/BGR-MEMORIA.pdf>

**11.2. Visión**

Ser el mejor Banco mediano del país.

**11.3 Misión**

Aportamos bienestar a nuestros colaboradores, soluciones financieras de calidad a nuestros clientes y valor a nuestros accionistas y al país

**11.4 Valores**

- Integridad y transparencia.
- Orientación a resultados.
- Compromiso y responsabilidad.
- Confianza.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo personal.
- Reconocimiento.
- Calidad de servicio.

**11.5 Código de Ética**

ESTRATEGIA DE CALIDAD DE SERVICIO

PROMESA

Generamos soluciones financieras de calidad con respeto, agilidad y trato amable.

## PROPÓSITO

Nos apasionamos por el bienestar y la prosperidad de nuestros clientes.

## 12 Plan Operativo Anual del Banco General Rumiñahui

El Plan Operativo Anual, también conocido por sus siglas POA, es un instrumento para concretar y facilitar la implementación de las propuestas contenidas en el Plan Estratégico de una organización. Es un instrumento importante para la gestión que permite y facilita la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto. (Guía OSC, 2013)

El Plan Estratégico se suele plantear para un período de 3 a 5 años, mientras que el Plan Operativo Anual tiene una duración de 1 año. De allí que los resultados de los Planes Operativos Anuales deben contribuir a la consolidación de la Planificación Estratégica. (Guía OSC, 2013)

Es importante que exista coherencia y vinculación directa entre el Plan Operativo Anual y el Plan Estratégico, ya que en base al primero se busca alcanzar lo establecido en el segundo. (Guía OSC, 2013)

Un Plan Operativo Anual es un documento que debe contener:

- Los resultados a lograr durante el año y los indicadores de cada resultado.
- Las actividades para lograr cada resultado, explicando cómo se lo va a conseguir.
- Las personas responsables de cada actividad.
- Los recursos que se necesitan y los que se disponen para realizar cada actividad.
- Un cronograma de las actividades a realizar con los recursos disponibles, acorde a la duración del Plan Operativo Anual.

El POA debe permitir lograr resultados de manera planificada, y ser un instrumento corto, ágil y sencillo. Mientras más largo y complicado sea un POA, menos se utiliza en una organización. Además, las metas y resultados esperados deben estar claramente conocidos y difundidos en todos los niveles de la organización. (Guía OSC, 2013)

Finalmente, para el cumplimiento del POA es necesario que en la organización se realicen reuniones periódicas en las que se evalúe el cumplimiento de los indicadores definidos, destacando las cosas que han salido como se esperaba y las que no se han podido realizar. De esta forma, el POA puede convertirse en una importante herramienta de gestión en las organizaciones. (Guía OSC, 2013)

### **12.1. Estrategias**

- E1.** Desarrollo de nuevos productos enfocados en el cliente y atención al cliente.
- E2.** Desarrollar como estrategia institucional la eficiencia y la implementación de unidades de riesgo.
- E3.** Promoción y difusión de sus productos y servicios y las facilidades para acceder a ellos.
- E4.** Adopción de nuevas tecnologías crediticias para la ampliación del mercado.
- E5.** Diversificar las fuentes fondeo y cuidadosa gestión de la liquidez

### **12.2. Objetivos a Largo Plazo**

**OLP1:** Elevar el número de operaciones de un aproximado de 360 al 2014 a 511 anuales - 36% más - en el año 2020, para ampliar el alcance de las Microfinanzas en el Banco General Rumiñahui.

**OLP2:** Consolidar la participación del Banco General Rumiñahui en el microfinanciamiento, pasando de 0% en el año 2013 a 0,1%, al 2020.

En los aspectos financieros, se pueden anotar los siguientes objetivos como los más relevantes:

**OLP3:** Incrementar del monto promedio de microcrédito en un 30% pasando de US\$ 5.556 del 2014 a US\$ 7.445 al 2020.

**OLP4:** Desarrollar cross-selling, fidelizando al cliente con nuevos productos y servicios, logrando que el usuario que actualmente utiliza el microahorro en un 50% y el microseguro al 40% al 2012 pase a tener un mínimo de 75% en microahorro y 60% en microseguro, en el año 2020.

### **12.3. Objetivos a Corto Plazo**

OCP1: Ampliar el alcance de las Microfinanzas en un 6% en el lapso de un año.

OCP2: Ingresar al segmento microfinanciero del Ecuador por parte del Banco General Rumiñahui, con un crecimiento sostenido del 5 anual, empezando con una meta de colocación de 2.000.000 para el primer año.

OCP3: Implementar en el 2014 un CRM para optimizar la gestión de los ejecutivos de negocios.

OCP4: Incrementar el monto promedio de microcrédito en un 5% en el lapso de un año

OCP5: Elevar en 1% de la capacidad de endeudamiento del cliente por año, durante 5 años

OCP6: Incrementar por cada año un producto o servicio que generen rentabilidad por cliente.

OCP7: Ampliar en un 6% anual la provisión de servicios financieros para los microempresarios, tales como: medios de pagos, transferencias, seguros, etc., para los que se cuenta ya con estructura acorde para la prestación

OCP8: Mejorar política de remuneración variable para incrementar el nivel de colocación de los nuevos y productos y servicios en los dos primeros años, 5% anual.

OCP9: Consolidar la imagen del Banco General Rumiñahui como oportunidad para el desarrollo de microempresarios y emprendedores.

## 12.4. Recursos.

### Objetivos de Corto Plazo

Son objetivos a nivel de operaciones que se definen a partir de los Objetivos de largo Plazo y son generalmente para un plazo no mayor de un año.

*OLP1:* Elevar el número de operaciones de un aproximado de 360 al 2014 a 511 anuales - 36% más - en el año 2020, para ampliar el alcance de las Microfinanzas en el Banco General Rumiñahui.

*OCP1:* Elevar el número de las operaciones en un 6% por año.

#### *Actividades:*

- Analizar, modificar y disminuir tiempos del proceso de análisis, evaluación, aprobación y desembolso, de los microcréditos.
- Automatizar los procesos de microfinanzas, a través de un software que se integre al sistema del Banco General Rumiñahui.
- Capacitar al personal relacionado con las actividades de microfinanzas.

*OLP2:* Consolidar la participación del Banco General Rumiñahui en el microfinanciamiento, pasando de 0% en el año 2013 a 0,1%, al 2020.

*OCP2:* Ingresar al segmento microfinanciero del Ecuador por parte del Banco General Rumiñahui, con un crecimiento sostenido del 5 anual, empezando con una meta de colocación de 2.000.000 para el primer año.

*OCP3:* Implementar en el 2014 un CRM para optimizar la gestión de los ejecutivos de negocios.

#### *Actividades:*

- Realizar el lanzamiento de la implementación del segmento microfinanciero en el Banco General Rumiñahui.
- Implementar tecnologías de crédito apropiadas a las Microfinanzas.

**OLP3:** Incrementar del monto promedio de microcrédito en un 30% pasando de US\$ 5.556 del 2014 a US\$ 7.445 al 2020.

*OCP4:* Incrementar el monto promedio de microcrédito en un 3.75% por año.

*OCP5:* Elevar en 1% de la capacidad de endeudamiento de cliente por año, durante 5 años.

*Actividades:*

- Flexibilizar políticas de aprobación de crédito con el previo análisis y aprobación del departamento de riesgos.
- Análisis de clientes por niveles de ingresos y actividades.

**OLP4:** Desarrollar cross-selling, fidelizando al cliente con nuevos productos y servicios, logrando que el usuario que actualmente utiliza el microahorro en un 50% y el microseguro al 40% al 2012 pase a tener un mínimo de 75% en microahorro y 60% en microseguro, en el año 2020.

*OCP1:* Elevar el número de las operaciones en un 6% por año.

*OCP7:* Ampliar en un 6% por año, la provisión de servicios financieros para los microempresarios, tales como: medios de pagos, transferencias, seguros, etc., para los que se cuenta ya con estructura acorde para la prestación.

*Actividades:*

- Analizar, modificar y disminuir tiempos del proceso de análisis, evaluación, aprobación y desembolso, de los microcréditos.
- Coordinador con los proveedores de servicio (empresas de seguros, agencias de viajes, empresas de telefonía, etc.), para diseñar nuevos productos y servicios integrados

### 12.4.1. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para lograr los objetivos de Corto plazo los recursos provienen de las siguientes fuentes de financiamiento:

*Fuentes nacionales*, en los que están incluidos depósitos, préstamos comerciales locales, y bancos de segundo piso (bancos que entregan recursos a las entidades del sistema financiero por los que se cobra una tasa de redescuento, tasa baja en interés), fondos públicos, deuda doméstica (bonos de deuda interna) y patrimonio.

*Fuentes internacionales*, financiamiento que proviene de fondeo internacional privado y de instituciones financieras públicas.

### 12.4.2. Estimación de Recursos

Tabla 43

#### *Estimación de Costos*

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Analizar, modificar y disminuir tiempos del proceso de análisis, evaluación, aprobación y desembolso, de los microcréditos.	2.000
Elaborar un manual de Políticas y Reglamento de Microcrédito	1.000
Diseñar políticas de remuneración en función de resultados.	1.000
Automatizar los procesos de microfinanzas, a través de un software que se integre al sistema del Banco General Rumiñahui.	100.000
Capacitar al personal relacionado con las actividades de microfinanzas.	10.000
Precalificar bases de datos para potenciales clientes.	1.000
Realizar el lanzamiento de la implementación del segmento microfinanciero del Banco General Rumiñahui.	20.000
Implementar tecnologías de crédito apropiadas a las Microfinanzas.	200.000
Flexibilizar políticas de aprobación de crédito con el previo análisis y aprobación del departamento de riesgos.	1.000
Análisis de clientes por niveles de ingresos y actividades.	1.000
Coordinar con los provedores de servicio (empresas de seguros, agencias de viajes, empresas de telefonía, etc.), para diseñar nuevos productos y servicios integrados	10.000
Elaboración y puesta en marcha de un Plan de Marketing para introducir en el mercado nuevos productos y servicios.	5.000
<b>TOTAL</b>	<b>349.000</b>

### **12.5. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son las maneras a través de las cuales se constituyen las estrategias, determinan la actitud y conducta, continuada en el tiempo, del Sector u organización -en este caso el de las Microfinanzas en la banca privada- al enfrentarse a situaciones de diversa índole, determinando los parámetros para el proceso de toma de decisiones y las acciones que se deberán llevar a cabo para el logro de los objetivos del sector. Los lineamientos básicos o parámetros para las políticas de este sector son los siguientes:

1. Establecer una política de incremento de la eficiencia y de impacto del mercado crediticio sobre el desarrollo económico y social del país
2. Implantar políticas de incremento de los servicios financieros y no financieros al segmento de microempresarios.
3. Desarrollar una política de información que permita generar indicadores de alerta temprana y un seguimiento oportuno a estas actividades crediticias.
4. Establecer una política de Reducción de las Asimetrías de Información que permita la transparencia en relación a las operaciones de microcrédito.
5. Instituir una política de entrega de servicios financieros, de una manera eficiente que responda a las necesidades y sea financieramente sustentable.
6. Establecer como política la evaluación y difusión de resultados.
7. Instaurar una política de Fortalecimiento y Capacitación continuos en el área de microfinanzas.

### **12.6. Estructura Organizacional del área de Microfinanzas del Banco General**

#### **Rumiñahui**

Para la estructura del área de Microfinanzas del Banco General Rumiñahui, se tiene previsto las siguientes personas:

1. Jefe de Microfinanzas

2. Oficial de Crédito Senior
3. Oficial de Crédito Senior
4. Asistente. (Organigrama)

### **12.7. Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social**

En términos de la responsabilidad social y ambiental, el microcrédito se relaciona con la erradicación de la pobreza en función de la utilización sostenible de los recursos naturales, en particular en el caso de la población rural pobre.

El efecto del microcrédito en el medio ambiente no es claro a primera vista; sin embargo, de acuerdo al uso que se haga de los fondos, su influencia en él será mayor o menor (por ejemplo en el caso de los fondos destinados a la agricultura). Esta conexión debe ser un componente expreso de los programas de microcrédito ya que en general los pobres son las personas más dependientes de los recursos y las mujeres suelen ser las administradoras primarias de los recursos naturales.

El efecto directo del microcrédito en el medio ambiente es probablemente negativo a corto plazo, como sucede con la mayoría de las actividades económicas. Pero la necesidad de los pobres de generar ingresos hace necesario impulsar esas iniciativas.

Las medidas directas que promueven la ordenación ambiental y los productos ecológicos pueden compensar los efectos ambientales negativos. Las repercusiones indirectas son más difíciles de evaluar, pero hay otros aspectos, tales como el aumento y diversificación de los ingresos, la atención especial a la mujer, la reducción de las tasas de fecundidad y el apoyo a la actuación colectiva, que pueden tener consecuencias ambientales beneficiosas.

### **12.8. Recursos Humanos**

El conocimiento de los requerimientos del cliente y de la tecnología crediticia altamente efectiva, del alto nivel de diversificación de cartera con respecto a áreas

geográficas, productos, sectores económicos, actividades y montos es el que garantiza que el perfil de riesgo de toda la cartera permanezca bajo. De ahí que sea indispensable que para lograr el éxito de las estrategias se reorganice el personal del segmento. Sus objetivos, destrezas y capacitación deben estar orientados hacia una cultura de servicio al cliente.

### **12.9. Gestión del Cambio**

Dentro de la Planificación Estratégica de este sector se ha contemplado como fundamental la consolidación de la imagen de la Banca Privada como oportunidad para el desarrollo social de grupos de microempresarios y emprendedores. Para ello se emplearían campañas publicitarias que faciliten el proceso de cambio, generando confianza en los posibles prestatarios e interiorizando en el personal de las instituciones bancarias los nuevos lineamientos que favorecen el fortalecimiento de las microfinanzas.

La gestión del cambio se ve facilitada también por el proceso de capacitación del personal y de los microempresarios.

## 12.10. Estructura Organizacional

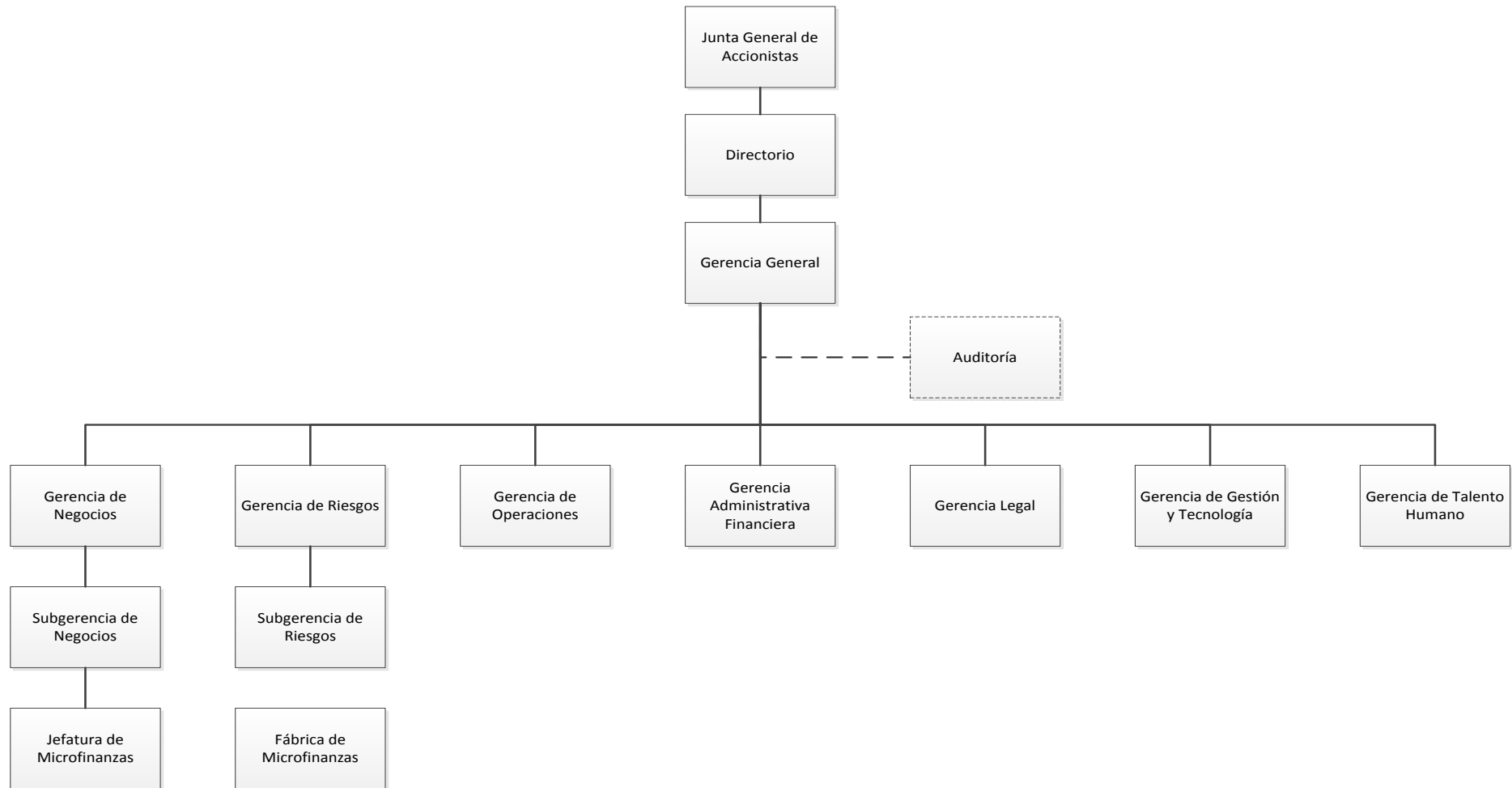


Figura 14. Organigrama Estructural Banco General Rumiñahui

## 12.11. Planes Operacionales

### 12.11.1 Cronograma Plan Operativo Anual

Tabla 44

Cronograma del Plan Operativo Anual

PLAN OPERATIVO ANUAL																	CODIGO					
																	BGR 01					
																	AÑO: 2014					
IMPLEMENTACIÓN DEL SEGMENTO DE LAS MICROFINANZAS EN EL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI																	Programación:					
MISIÓN: Aportamos bienestar a nuestros colaboradores, soluciones financieras de calidad a nuestros clientes y valor a nuestros accionistas y al país.																	Reprogramación:					
VISIÓN: Ser el mejor banco mediano del país.																						
VALORES Y PRINCIPIOS: Integridad y transparencia. Orientación a resultados. Compromiso y responsabilidad. Confianza. Trabajo en equipo. Desarrollo personal. Reconocimiento. Calidad de servicio.																						
Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo	ACTIVIDADES	INDICADORES	EVALUACIÓN MENSUAL DE METAS													Presupuesto	Recursos	Responsable			
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	%				Fecha Inicio/Final		
<b>OLP1.</b> Elevar el número de operaciones de un aproximado de 360 al 2014 a 511 anuales - 36% más - en el año 2020, para ampliar el alcance de las Microfinanzas en el Banco General Rumiñahui.	<b>OCP1:</b> Elevar el número de las operaciones en un 6% por año.	Analizar, modificar y disminuir tiempos del proceso de análisis, evaluación, aprobación y desembolso, de los microcréditos.	Procesos Analizados/Total de Procesos														01-1/ – 28/-02	2.000	Área de Procesos	Subgerente de Procesos		
		Elaborar un manual de Políticas y Reglamento de Microcrédito	Tiempo Realizado/Tiempo Planificado																1.000	Área de Procesos	Subgerente de Procesos	
		Diseñar políticas de remuneración en función de resultados.	Políticas implementadas/Políticas Diseñadas																	1.000	Área de Procesos	Gerente de Recursos Humanos
		Automatizar los procesos de microfinanzas, a través de un software que se integre al sistema del Banco General Rumiñahui.	Procesos Automatizados/Total de Procesos																	100.000	Área de Gestión y Tecnología	Gerente de Gestión y Tecnología



60% en microseguro, en el año 2020.	acorde para la prestación.	Elaboración y puesta en marcha de un Plan de Marketing para introducir en el mercado nuevos productos y servicios.	Tiempo Realizado/Tiempo Planificado															<b>5.000</b>	Departamento de Marketing	Subgerente de Marketing
-------------------------------------	----------------------------	--	-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------	---------------------------	-------------------------

## Referencias

Acción Internacional (2005). *Microcréditos en el Mundo realidad y Perspectiva*.

Recuperado de:

<http://www.uned.es/curso-desarrolloeconomico/microcreditos.PDF>

Agencia Municipal de Desarrollo (2009), *Anuario Económico 2008*. Quito: AMD

Agencia Municipal de Desarrollo (2011), *Anuario Económico 2010*. Quito: AMD

Agencia AP (2009, Abril 9). Ecuador registra crecimiento 6,52% en 2008. *El Universo*.

Recuperado de:

[www.eluniverso.com/2009/04/09/1/1356/1E670BFEEC074226A0D0BD0EBFED40EC.html](http://www.eluniverso.com/2009/04/09/1/1356/1E670BFEEC074226A0D0BD0EBFED40EC.html)

Asociación de Bancos Privados del Ecuador (2010). *Boletín Informativo: Informa*.

Agosto 2010. Recuperado de:

[http://www.asobancos.org.ec/ABPE\\_INFORMA/agosto.pdf](http://www.asobancos.org.ec/ABPE_INFORMA/agosto.pdf)

Asociación de Bancos Privados del Ecuador (2011). *Evolución de la Banca*

*Ecuatoriana*. Abril 2011. Recuperado de:

[http://www.asobancos.org.ec/inf\\_macro/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20Banca%20Abril%202011.pdf](http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20Banca%20Abril%202011.pdf)

Arzbach, Matthias y Alvaro Durán (2010). *Regulación y Supervisión de Cooperativas*

*de Ahorro y Crédito en América Latina y el Caribe*.--14<sup>a</sup>. ed. actualizada-- San José:

Confederación Alemana de Cooperativas.

Ayala Mora, Enrique (1993a). *Nueva Historia del Ecuador*. Quito: Corporación Editora

Nacional.

Ayala Mora, Enrique (1993b). *Resumen de Historia del Ecuador*. Quito: Corporación

Editora Nacional.

Banco Central del Ecuador (2011a). *Estadística Económica 2010*. Quito: BCE

Banco Central del Ecuador (2011b). *El Banco Central del Ecuador y el Sector*

*Microfinanzas*. Recuperado de:

<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2005/capi-06.pdf>

Banco Central del Ecuador (2012). *Tasas de Interés*. Recuperado de:

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Banco de Guayaquil (2012). *Página Institucional*. Recuperado de:

<http://www.bancoguayaquil.com/bg/banco-de-guayaquil.html>

Banco Procredit (2011). *Página Institucional*. Recuperado de:

<http://www.bancoprocredit.com.ec/>

Boletines de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Carvajal, Edgar y Paula Auerbach (2006). *La Microempresa en el Ecuador:*

*Perspectivas, desafíos y lineamientos de Apoyo*. Quito: Banco Interamericano de Desarrollo. Representación en Ecuador.

CEPAL, OIT (2011). *Coyuntura Laboral de América Latina y el Caribe*, Junio 2011.

Recuperado de:

<http://www.oit.org.pe/1/wp-content/uploads/2011/06/CEPAL-OIT-JUN2011.pdf>

COSDESPA (2011). *Nuevos productos y servicios financieros que reducen el riesgo*

*y la vulnerabilidad (microseguros y microahorros)*. Recuperado de:

<http://www.codespa.org/formacion/nuevos-servicios-financieros-reducen-vulnerabilidad.html>

D'Alessio Ipinza, Fernando (2008). *El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*.

México: Pearson Educación de México S.A.

Fred R, David (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Adaptado por el

- Profesor Fernando D'Alessio. Novena edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Decreto Ejecutivo 107 con fecha 14 de enero de 1993. Presidencia de la República del Ecuador (1993)
- El Ciudadano (2012), *Las micro, pequeñas y medianas empresas recibirán apoyo Integral del gobierno*. Recuperado de:  
[http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16107:las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-recibiran-apoyo-integral-del-gobierno&catid=3:economia&Itemid=44](http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=16107:las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-recibiran-apoyo-integral-del-gobierno&catid=3:economia&Itemid=44)
- Emprendefe (2012), *Página Institucional*, Recuperado de:  
[http://www.crisfe.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=59:emprendefe&catid=6](http://www.crisfe.org/index.php?option=com_content&view=article&id=59:emprendefe&catid=6)
- Estatutos CREDIFE (1999)
- Francés, Antonio (2006). *Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación.
- Fred R., David (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Guachamín, Marcela & Cárdenas, Rosa (2007). *Análisis del Microcrédito en el período 2002 – 2006, su sostenibilidad financiera e impacto en el Ecuador*, Quito – Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Guía OSC. (2013). *Cómo se crea un Plan Operativo Anual*. Recuperado de <http://guiaosc.org/como-crear-plan-operativo-anual-para-organizacion-social/>
- Gulli, Hege (1999). *Microfinanzas Y Pobreza: Son Válidas las Ideas Preconcebidas*. Washington DC: BID
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012). *Estadísticas*. Recuperado de:  
<http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>

- Inamhi (2010). *Características Generales del Clima en el Ecuador*. Recuperado de:  
[http://www.inamhi.gov.ec/meteorologia/eclimaticos\\_caracteristicas.htm](http://www.inamhi.gov.ec/meteorologia/eclimaticos_caracteristicas.htm)
- Hernández, R., Fernández., C. & Baptista, P (2008). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. México D.F. Mc Graw Hill.
- Marbán, Raquel (2006). *Las Microfinanzas una posible herramienta para aliviar la Pobreza en los Países en Vías de Desarrollo. Caso de Análisis: el Grameen Bank de Bangladesh*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/eve/resum/07-marzo/rmf.htm>
- Mendonça, Sebastião (2006). *Planeamiento Estratégico para Microfinanzas*. Nicaragua: PROMEFIN-COSUDE
- Microfinance Information Exchange (2011). *Análisis e Informe de Benchmarking de las Microfinanzas en Ecuador 2010*. Recuperado de:  
[http://www.microfinanzas.org/uploads/media/Analisis\\_e\\_Informe\\_de\\_Benchmarking\\_de\\_las\\_Microfinanzas\\_en\\_Ecuador\\_2010.pdf](http://www.microfinanzas.org/uploads/media/Analisis_e_Informe_de_Benchmarking_de_las_Microfinanzas_en_Ecuador_2010.pdf)
- MicroRate, Banco Interamericano de Desarrollo (2003). *Indicadores de desempeño para Instituciones microfinancieras*. Washington, D. C.: BID.
- Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (2011). *Evolución y Situación de la Pobreza en Ecuador*. Recuperado de: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/2011/05/Evoluci%C3%B3n-y-Situaci%C3%B3n-de-la-Pobreza-en-Ecuador-Dic-2010-pp.pdf>
- Ministerio de Educación (2011). *Anuario 2010*. Quito: ME
- Ministerio de Industrias y Competitividad (2008). *Panorama de la Industria Ecuatoriana*. Quito: MIC.
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (2007). *Plan nacional de Desarrollo 2007-2010*. Quito: MRECI.
- Ministerio de Turismo (2012). *Cultura Ecuatoriana Folklore y Sociedad*. Recuperado

de:<http://www.ecuador.travel/espanol/acerca-de-ecuador/ecuador-cultura/cultura-y-sociedad-ecuatoriana.html>

- Muhammad, Yunus(2003.) *Expansión de la cobertura del microcrédito para alcanzar la meta de desarrollo del milenio*. Documento Presentado en el Seminario Internacional “Atacando la Pobreza con Microcrédito”, organizado por PKSF en Dhaka, Enero 8-9, 2003.
- Munuera A., José Luis. (1998) *Marketing Estratégic*. España: Ediciones Pirámide S.A.
- Muñoz Bermeo, Roberto (2010). *Desarrollo Financiero, Periodo: Septiembre 2010 – Septiembre 2011*. Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Dirección Nacional de Estudios. Recuperado de: <http://www.bancoprocredit.com.ec/>
- OIT (2001). *Recursos Financieros para los Pobres: El Crédito*. Santiago de Chile: OIT
- OPS (2010). *La Realidad Latinoamericana, Convención de Expertos Buenos Aires, Mayo 2010*. Buenos Aires: OPS
- Paredes, María Cecilia (2011).*Indicadores de Eficiencia de la Banca Privada, Periodo: Septiembre 2010 – Septiembre 2011*. Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Dirección Nacional de Estudios.
- Pedroza, Paola (2010). *Microfinanzas en América Latina y el Caribe: El sector en Cifras*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Plan Estratégico SRI 2007-11 (2011)
- Porter, Michael (1998). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: ed. CECOSA.
- Porter, M. (2000). *Ventaja Competitiva*. México D.F : Cecsca
- Prior, Francesc y Javier Santomá (2007). *Acceso a los Servicios Financieros en los Países Andinos*. España: IESE Business School Universidad de Navarra.

Portal de Microfinanzas (2012), *Ecuador*, Recuperado de:

[http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/Ecuador\\_perfil/](http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/Ecuador_perfil/)

Resolución 457 del 10 de Junio 2002. Junta Bancaria de Ecuador (2002).

Decreto Ejecutivo 107 con fecha 14 de enero de 1993. Presidencia de la República del Ecuador (1993)

Ramallo, Rubén (2012). *Tasas de Interés de Bonos de Deuda Nacional*. Recuperado de:

<http://finanzas.infobaeprofesional.com/notas/86243-Que-tasas-de-interes-ofrecen-los-paises-para-convencer-a-inversores-a-comprar-deuda.html>

Rebolledo, Paul y Roberto Soto (2011). Estructura del Mercado de Créditos y Tasas de Interés: Una aproximación al Segmento de las Microfinanzas. *Revista Estudios Económicos*, 4.1-19

RFR (2012), *Red Financiera Rural, Finanzas para Todos*. Recuperado de:

<http://www.rfr.org.ec/>

RENAFIPSE (2012), *Portal de la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador*. Recuperado de:

<http://renafipse.ec/RenafipsePortal/page38.do?link=oln248a0.redirect>

Revista digital “El Financiero” (2012). *5.000 Bancos del Barrio, es la meta del Banco de Guayaquil a diciembre del 2012*. Recuperado de:

[http://www.elfinanciero.com/banca\\_especiales/tema\\_11\\_2011/banca\\_07\\_2011.pdf](http://www.elfinanciero.com/banca_especiales/tema_11_2011/banca_07_2011.pdf)

Robinson, Marguerite (2004). *La Revolución Microfinanciera: Finanzas Sostenibles para los Pobres*. Boston: Acción Internacional.

Rondón, María Cecilia (2010). Análisis e Informe de Benchmarking de las Microfinanzas en Ecuador 2010. Recuperado de:

<http://www.themix.org/publications/mix-microfinance-world/2010/11/an%C3%A1lisis-e-informe-de-benchmarking-de-las-microfinanzas-#ixzz1oedHRFEh>

Ruíz, Héctor (2009) *Geografía humana y económica del Ecuador*. Recuperado de:

<http://geomia.blogspot.com/2009/01/economia-de-ecuador-un-billete-de-20.html>

Sainz de Vicuña Ancin, José María (2007), *El plan de marketing en la práctica*. Madrid España: Esic Editorial.

Salvador Lara, Jorge (1992). *Quito*. Madrid: Editorial MAPFRE

Solano de la Sala, Alberto (2011). La pobreza y la desigualdad social en el Ecuador.

Recuperado de:

[http://www.cronica.com.ec/index.php?view=article&catid=44%3Aopinion&id=15345%3A%3Aa-pobreza-y-desigualdad-social-en-ecuador&option=com\\_content&Itemid=63](http://www.cronica.com.ec/index.php?view=article&catid=44%3Aopinion&id=15345%3A%3Aa-pobreza-y-desigualdad-social-en-ecuador&option=com_content&Itemid=63)

Serna, Humberto (1997). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R editores.

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2010a). *Profundización Financiera de la Microempresa*. Recuperado de:

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/2011/AT3\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2011/AT3_2011.pdf)

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2011). *Boletín de*

*Microempresas 2010-2011*. Recuperado de:

[http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=157&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=157&vp_tip=2)

Superintendencia de Bancos (2010b). *Análisis de la Evolución de las Microfinanzas 2009 - 2010*. Recuperado de:

[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/boletin\\_microfinanzas\\_2010/presentacion\\_2010.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/boletin_microfinanzas_2010/presentacion_2010.pdf)

Tapscott, Don (1997). *Blueprint to the digital economic*. New York, N.Y: MacGraw

Hill.

Universia 21-01-2010. *Grandes perspectivas de inversión en ciencia y tecnología en Ecuador.*

Recuperado de:

<http://noticias.universia.com.ec/ciencia-nn-tt/noticia/2010/01/21/155680/grandes-perspectivas-inversion-ciencia-tecnologia-ecuador.html>

UNED (2012). *Microcréditos en el Mundo: Realidad y Perspectivas.* Recuperado de:

<http://www.uned.es/curso-desarrollo-economico/microcreditos.PDF>

USAID (2005). *Microempresas y Microfinanzas en Ecuador. Resultados del Estudio de*

*Línea de Base de 200. Proyecto SALTO* (por sus siglas en inglés Strengthen Access to

Microfinance and Liberalization Task Order). Recuperado de: [ww.salto-ecuador.com](http://ww.salto-ecuador.com).

Vidal Arizabaleta, Elizabeth (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica*

*Del desempeño empresarial.* Colección textos universitarios. Bogotá Colombia: Ecoe

Ediciones.