

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**FONDO DE DESARROLLO MICRO EMPRESARIAL (FODEMI)**

**PERSPECTIVAS DE AMPLIACIÓN PARA LAS PROVINCIAS DE  
ESMERALDAS Y MANABÍ**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ALEJANDRO DAVID BALCÁZAR GORDÓN**

**KARINA FERNANDA PADILLA PÉREZ**

**DIRECTOR: RAÚL DAZA M.**

**QUITO, 2010**

Director de Tesis:

Ec. Raúl Daza M.

Informantes:

Ec. Jaime Egas V.

Ing. Pablo Paredes B.

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestros más sinceros agradecimientos a todos quienes hicieron posible este trabajo. Principalmente a Dios, quien despierta en cada persona, a su debido tiempo, el deseo de servir a los más necesitados.

A nuestros padres, los coautores de nuestros planes de vida. Gracias por su apoyo incondicional, por su consejo y aliento. Su ejemplo ha gravado en nuestros corazones el deseo profundo de ir por más.

A las organizaciones que nos abrieron sus puertas, Visión Mundial Ecuador y FODEMI y a sus colaboradores que pacientemente nos compartieron su experiencia y conocimiento, María Elena Torres y Víctor Borja.

Al Ec. Raúl Daza Martínez por su dirección durante la realización de este trabajo.

Karina y David

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS PROVINCIAS DE ESMERALDAS Y MANABÍ Y ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	<b>3</b>
1.1. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE ESMERALDAS .....	3
1.1.1. Recursos naturales, servicios básicos e infraestructura .....	4
1.1.2. Principales sectores productivos .....	6
1.1.3. Turismo, comercio, artesanías, microempresas .....	7
1.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE MANABÍ .....	9
1.2.1. Recursos naturales, servicios básicos e infraestructura.....	10
1.2.2. Principales sectores productivos .....	11
1.2.3. Turismo, comercio, artesanías, microempresas .....	11
1.3. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	13
1.3.1. Incidencias del entorno externo .....	13
1.3.1.1. Factores económicos .....	13
1.3.1.2. Aspectos sociales.....	23
<b>CAPÍTULO II. PRINCIPALES OBJETIVOS DEL FODEMI</b> .....	<b>29</b>
2.1. LA ONG “VISIÓN MUNDIAL DEL ECUADOR” .....	29
2.2. CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL FODEMI .....	30
2.3. PRINCIPALES SERVICIOS FINANCIEROS Y DE ÍNDOLE SOCIAL QUE PRESTA A LOS MICROEMPRESARIOS.....	31
2.4. MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE RECURSOS (MANUALES E INSTRUCTIVOS) .....	32
2.5. PRINCIPALES INCONVENIENTES QUE AFRONTAN LAS MICROEMPRESAS.....	33
2.5.1. Escaso Capital de inversión y difícil acceso a fuentes de financiamiento.....	34
2.5.2. Escaso conocimiento de mercado y de las estrategias del marketing.....	35
2.5.3. Desconocimiento de los aspectos contables, financieros, económicos de índole legal, laboral y tributario, nociones de administración y de gestión empresarial .....	37
2.6. ANÁLISIS FODA .....	39
2.6.1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas .....	39
2.6.2. Matriz de Relacionamiento e Interpretación de sus resultados .....	45
<b>CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>47</b>
3.1. OFERTA DE MICROCRÉDITOS .....	47
3.1.1. Principales entidades financieras que existen en las provincias de Manabí y Esmeraldas y servicios de microcrédito que prestan a los usuarios .....	47
3.1.2. Limitaciones, exigencias y deficiencias de otras cooperativas de la localidad que ofrecen microcrédito .....	55
3.1.3. Análisis de los riesgos que implican las transacciones de microcrédito para las entidades financieras .....	57
3.2. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA .....	62
3.2.1. Análisis de la demanda .....	62
3.2.1.1. Mercado meta y determinación de la población .....	62

3.2.1.2. Metodología y tamaño de la muestra.....	65
3.2.1.3. Cálculo del tamaño de la muestra.....	66
3.2.1.4. Diseño de la encuesta .....	67
3.2.1.5. Tabulación y análisis de resultados .....	70
3.2.2. Determinación de la demanda insatisfecha .....	94
<b>CAPÍTULO IV. ASPECTOS FINANCIEROS, ECONÓMICOS Y SOCIALES DEL PROYECTO ...</b>	<b>96</b>
4.1. ASPECTOS FINANCIEROS .....	96
4.1.2. Modalidades de Financiamiento .....	105
4.1.3. Resumen de las inversiones y del esquema de financiamiento .....	107
4.2. ASPECTOS ECONÓMICOS .....	109
4.2.1. Estimación de los ingresos por los servicios de microcrédito.....	109
4.2.2. Cálculo de los costos, gastos operacionales .....	110
4.2.3. Estados de pérdidas y ganancias proyectados .....	114
4.2.4. Flujo de caja y análisis de rentabilidad .....	116
4.3. ASPECTOS SOCIALES .....	118
4.3.1. Participación social del FODEMI en los ámbitos educativos, de salud y bienestar social de los usuarios de los microcréditos concedidos.....	118
4.4. ASPECTOS POLÍTICOS .....	120
4.4.1. Agencia de Cooperación Internacional AGECI.....	120
4.4.2. Obligaciones tributarias .....	121
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA CONCESIÓN DE MICROCRÉDITOS DEL FODEMI, BASADA EN EL MECANISMO DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE CONTROL DE MANDO INTEGRAL (B.S.C.).....</b>	<b>122</b>
5.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	122
5.1.1. Beneficios de la dirección estratégica.....	123
5.2. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA AMPLIACIÓN DEL FODEMI A LAS PROVINCIAS DE ESMERALDAS Y MANABÍ.....	125
5.2.1. Misión .....	125
5.2.2. Visión.....	125
5.2.3. Principios y valores corporativos .....	125
5.3. MARKETING MIX QUE UTILIZARA EL FODEMI .....	126
5.4. ENFOQUE ESTRATÉGICO .....	131
5.4.1. Perspectiva del aprendizaje y mejora.....	133
5.4.2. Perspectiva de Procesos Internos de Negocio .....	134
5.4.3. Perspectiva del cliente.....	134
5.4.4. Perspectiva Financiera .....	135
5.5. EL MAPA ESTRATÉGICO DEL FODEMI EN LAS LOCALIDADES DE LAS PROVINCIAS DE ESMERALDAS Y MANABÍ.....	135
5.6. INDICADORES CLAVES DE GESTIÓN .....	136
5.7. PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA SER APLICADO EN EL FODEMI DE LAS PROVINCIAS A TRATAR DURANTE EL PERIODO 2010 – 2014.....	137
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>142</b>
6.1. CONCLUSIONES.....	142
6.2. RECOMENDACIONES.....	144
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>147</b>

## LISTA DE CUADROS

Cuadro No. 1 Infraestructura de la Parroquia Vuelta Larga.....	5
Cuadro No. 2 Tasas de subempleo y desempleo por principales ciudades y nacional (%)..	25
Cuadro No. 3 Aumento de la pobreza por aumento en el precio de los alimentos (2008)..	28
Cuadro No. 4 Presencia financiera en la Provincia de Esmeraldas .....	51
Cuadro No. 5 Presencia financiera en la Provincia de Manabí .....	52
Cuadro No. 6 Variedad y clasificación de riesgos .....	58
Cuadro No. 7 Vuelta larga.....	63
Cuadro No. 8 Centro Este Manabí .....	64
Cuadro No. 9 Demanda potencial de Manabí y Esmeraldas .....	65
Cuadro No. 10 A qué actividad se dedica .....	70
Cuadro No. 11 Desde hace qué tiempo .....	72
Cuadro No. 12 En qué área le gustaría iniciar un negocio .....	74
Cuadro No. 13 Con qué tipo de recursos trabaja o trabajaría.....	76
Cuadro No. 14 Para trabajar con préstamos a que institución recurre .....	77
Cuadro No. 15 Colocaciones .....	79
Cuadro No. 16 Ventajas que le ofrece dicha institución .....	80
Cuadro No. 17 Beneficios de índole social .....	82
Cuadro No. 18 Montos facilitados y hasta que monto facilitaría .....	83
Cuadro No. 19 Plazos .....	85
Cuadro No. 20 Tasas de interés .....	86
Cuadro No. 21 Créditos inmediatos .....	87
Cuadro No. 22 Tiempo que debe esperar para los créditos .....	88
Cuadro No. 23 Tiempo que debe esperar para los créditos .....	90
Cuadro No. 24 Garantías y/o hipotecas para el préstamo.....	91
Cuadro No. 25 Aceptación de una visita y asesoramiento de otra institución .....	93
Cuadro No. 26 y No. 27 Activos Fijos .....	98
Cuadro No. 28 Capital de trabajo .....	99
Cuadro No. 29 Fondo para microcrédito .....	100
Cuadro No. 30 Sueldos y beneficios .....	103
Cuadro No. 31 Gastos de promoción del promoción del servicio.....	104
Cuadro No. 32 Servicios básicos y otros .....	105
Cuadro No. 33 Requerimiento de fondos .....	107
Cuadro No. 34 Fuentes de financiamiento .....	109
Cuadro No. 35 Intereses sobre cartera de créditos .....	109
Cuadro No. 36 Costos y gastos operacionales.....	110
Cuadro No. 37 Costos y gastos operacionales.....	111
Cuadro No. 38 Gastos de personal .....	111
Cuadro No. 39 Suministros y papelería.....	111
Cuadro No. 40 Viáticos .....	111
Cuadro No. 41 Póliza de seguros .....	112
Cuadro No. 42 Depreciación .....	112
Cuadro No. 43 Capacitación.....	113

Cuadro No. 44 Otros gastos de operación .....	113
Cuadro No. 45 Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados (Esmeraldas) .....	114
Cuadro No. 46 Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados (Manabí) .....	115
Cuadro No. 47 Flujo de caja (Esmeraldas).....	117
Cuadro No. 48 Flujo de caja (Manabí) .....	117
Cuadro No. 49 Tasa de descuento (Esmeraldas) .....	118
Cuadro No. 50 Tasa de descuento (Manabí) .....	118
Cuadro No. 51 Mapa estratégico de FODEMI Manabí - Esmeraldas.....	136

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Proyectos de Desarrollo de Área en la Provincia de Esmeraldas .....	5
Gráfico No. 2 Crecimiento económico mundial.....	14
Gráfico No. 3 Crecimiento porcentual del PIB nominal trimestral.....	16
Gráfico No. 4 Estructura porcentual del PIB y su crecimiento por actividad económica... ..	17
Gráfico No. 5 Inflación anual mundial.....	19
Gráfico No. 6 Inflación variable mensual, anual y acumulada .....	19
Gráfico No. 7 Tasas de variación anual de la inflación por grupos de consumo .....	20
Gráfico No. 8 Tasas de interés activas efectivas referenciales por segmento de crédito (%)..	22
Gráfico No. 9 Spread de las tasas de interés efectivas referenc. por segmento de crédito (%)	22
Gráfico No. 10 Tasa de ocupación global y tasa de desempleo nacional (%).....	24
Gráfico No. 11 Tasa de subocupación total y tasa de desempleo nacional (%).....	25
Gráfico No. 12 Composición de la PEA por sector.....	26
Gráfico No. 13 Vuelta larga .....	63
Gráfico No. 14 Centro Este Manabí .....	64
Gráfico No. 15 A qué actividad se dedica (provincia de Esmeraldas) .....	70
Gráfico No. 16 A qué actividad se dedica (provincia de Manabí) .....	71
Gráfico No. 17 A qué actividad se dedica (provincia de Manabí) .....	73
Gráfico No. 18 A qué actividad se dedica (provincia de Esmeraldas) .....	73
Gráfico No. 19 En qué área le gustaría iniciar un negocio (Esmeraldas).....	74
Gráfico No. 20 En qué área le gustaría iniciar un negocio (Manabí).....	75
Gráfico No. 21 Con qué tipo de recursos trabaja o trabajaría (Esmeraldas) .....	76
Gráfico No. 22 Con qué tipo de recursos trabaja o trabajaría (Manabí) .....	77
Gráfico No. 23 Para trabajar con préstamos a qué institución recurre (Esmeraldas).....	78
Gráfico No. 24 Para trabajar con préstamos a qué institución recurre (Manabí) .....	78
Gráfico No. 25 Ventajas que le ofrece dicha institución.....	80
Gráfico No. 26 Ventajas que le ofrece dicha institución.....	81
Gráfico No. 27 Beneficios de índole social (Esmeraldas).....	82
Gráfico No. 28 Beneficios de índole social (Manabí).....	83
Gráfico No. 29 Montos facilitados y hasta que monto solicitaría (Esmeraldas) .....	84
Gráfico No. 30 Montos facilitados y hasta que monto solicitaría (Manabí) .....	84
Gráfico No. 31 Plazos (Esmeraldas).....	85
Gráfico No. 32 Plazos (Manabí).....	86
Gráfico No. 33 Tasas de interés (Esmeraldas) .....	86
Gráfico No. 34 Tasas de interés (Manabí).....	87
Gráfico No. 35 Créditos inmediatos (Esmeraldas).....	87
Gráfico No. 36 Créditos inmediatos (Manabí) .....	88
Gráfico No. 37 Tiempo que debe esperar para los créditos (Esmeraldas) .....	89
Gráfico No. 38 Tiempo que debe esperar para los créditos (Manabí).....	89
Gráfico No. 39 Tiempo que debe esperar para los créditos (Manabí).....	90
Gráfico No. 40 Tiempo que debe esperar para los créditos (Manabí).....	91
Gráfico No. 41 Garantías y/o hipotecas para el préstamo (Esmeraldas).....	92
Gráfico No. 42 Garantías y/o hipotecas para el préstamo (Manabí) .....	92
Gráfico No. 43 Aceptación de una visita y asesoramiento de otra institución (Esmeraldas)..	93
Gráfico No. 44 Aceptación de una visita y asesoramiento de otra institución (Manabí)....	93
Gráfico No. 45 Ubicación geográfica FODEMI Esmeraldas .....	129
Gráfico No. 46 Ubicación geográfica FODEMI Manabí .....	130
Gráfico No. 47 Pirámide de Control de Mando Integral .....	132

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo pretende evaluar la viabilidad de ampliación de las actividades del Fondo de Desarrollo Microempresarial (FODEMI) a las provincias de Esmeraldas y Manabí, donde opera la ONG Visión Mundial.

En el Capítulo I se analiza desde el entorno micro, la descripción de las provincias mencionadas, en cuanto a sus sectores productivos, infraestructura, servicios básicos y turismo, hasta el entorno macro, que comprende el estudio de los factores económicos, políticos y sociales del Ecuador.

El Capítulo II muestra la razón de ser del Fondo de Desarrollo Microempresarial FODEMI, su inicio, crecimiento, los servicios que presta y su modalidad de funcionamiento, además de describir los principales inconvenientes que presentan las entidades que otorgan microcréditos, y finalmente, el análisis FODA de la organización en estudio, exponiendo un diagnóstico actual tanto de las variables internas y externas que influirán para la futura toma de decisiones.

La investigación de mercado está reflejada en el Capítulo III, partiendo con la información de la oferta existente en las provincias de la costa donde se pretende abrir las agencias del FODEMI, también contiene el análisis de la demanda, el mercado meta, el cálculo de la muestra basada en la población actual y la interpretación de los datos obtenidos de las

encuestas realizadas a los moradores de las zonas específicas de las provincias, como son Vuelta Larga en Esmeraldas y Centro Este en Manabí.

El Capítulo IV detalla el estudio financiero, económico y social del proyecto, exponiendo cifras fruto de la investigación de campo, mismas que determinan ingresos, costos, gastos, y egresos que se generan para la puesta en marcha del Fondo Microempresarial. Se especifica además cuáles son las fuentes de financiamiento e inversiones a realizar. Se elaboran los estados financieros con proyección a tres años y su respectiva evaluación económica (Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Período de Recuperación de la Inversión). La misión principal del FODEMI es el progreso y mejoramiento de la economía familiar y la calidad de vida de las personas, por esto, se describen los aspectos sociales en los cuales participará la entidad como salud, educación y desarrollo económico.

Por último, el capítulo V desarrolla la propuesta estratégica, basada en el mecanismo de gestión empresarial de control de mando integral (B.S.C), describiendo la misión, visión, valores y principios, el marketing mix que utilizará la organización y los objetivos que se persiguen, manifestados dentro del plan estratégico que se pretende aplicar.

## INTRODUCCIÓN

A pesar del leve crecimiento económico experimentado por el Ecuador durante los últimos años, aún existe una brecha amplia entre la población de abundantes recursos y los considerados pobres. Esto se debe a problemas claramente identificados como la escasa promoción a las exportaciones, poco acercamiento a la tecnología, carencia de mano de obra calificada, la insuficiente capacitación sobre procesos productivos para los microempresarios y sobretodo el limitado acceso a crédito que continuará impidiendo que grandes ideas jamás sean emprendidas.

El Fondo de Desarrollo Microempresarial FODEMI, dirige su esfuerzo para trabajar con grupos de microempresarios, la gente más necesitada y vulnerable, quienes realizan actividades agropecuarias, artesanales, comerciales y de servicio pero que por su falta de garantías reales no son sujeto de crédito en el sistema financiero tradicional.

Con una visión de crecimiento y con la necesidad de atender a los sectores que viven en extrema pobreza en la región costa, se ha diseñado el presente plan de ampliación para la apertura de dos nuevas agencias en las provincias de Esmeraldas y Manabí, con la finalidad de brindar apoyo a más clientes en busca de desarrollo.

Sin embargo, la puesta en marcha de un proyecto de inversión, se mide no sólo en base a una buena idea, sino que se debe demostrar la viabilidad del mismo desde el punto de vista de las posibilidades del mercado y de los resultados que arrojen los análisis económicos y financieros, sin dejar de lado el aspecto social.

El presente documento muestra el estudio realizado en las zonas donde se pretende incursionar con la concesión de microcréditos a los más necesitados, sabiendo que el dinero prestado constituye un alivio de esperanza y de trabajo para un padre o una madre ecuatoriana.

## **CAPÍTULO I. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS PROVINCIAS DE ESMERALDAS Y MANABÍ Y ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **1.1. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE ESMERALDAS**

Es una provincia turística y agrícola por excelencia, de privilegiados suelos y exuberante vegetación, situada en el extremo noroccidental de la República del Ecuador. La provincia de Esmeraldas tiene una extensión de 15.954 km<sup>2</sup>; la conforman los cantones: Esmeraldas, Eloy Alfaro, Atacames, Muisne, Quinindé, San Lorenzo y Rioverde y su población se estima en 450.000 habitantes<sup>1</sup>.

Su clima varía entre tropical, subtropical húmedo y subtropical muy húmedo, con una temperatura promedio de 25° c. Se asienta sobre tierra bajas, donde las mayores altitudes no sobrepasan los 600 metros sobre el nivel del mar.

Debido a la influencia climática y a la ubicación geográfica, la provincia de Esmeraldas posee una extraordinaria variedad de recursos naturales. La confluencia de varios factores, el mar, los ríos, las montañas, dan origen a un sinnúmero de microclimas y ecosistemas, todos y cada uno con sus características particulares en cuanto a biodiversidad se refiere.

---

<sup>1</sup> Municipio de Esmeraldas ([www.municipio-esmeraldas.org](http://www.municipio-esmeraldas.org))

La hidrografía de la provincia de Esmeraldas constituye un elemento de vital importancia por la gran utilidad que presta al hombre; los ríos se constituyeron a través del tiempo para sus pobladores en las únicas vías de acceso, comunicación, transporte y penetración a muchos lugares. Entre los ríos podemos mencionar al Esmeraldas que es el más importante de la provincia, además del Blanco, Quinindé, Santiago y Cayapas.

### **1.1.1. Recursos naturales, servicios básicos e infraestructura**

Esta provincia es una zona agrícola por excelencia, donde el tabaco, café, cacao, banano, palma africana y diversas frutas tropicales son sus principales productos, además de la explotación maderera, recurso tradicional de Esmeraldas.

La zona central corresponde a la parte más antigua de la ciudad, tiene una extensión de 250 hectáreas aproximadamente, que concentra al 20% de la población, el 12.6% del total del área urbana, y es la zona más consolidada, pues cuenta con la dotación de servicios básicos, infraestructura, vías, edificaciones de mayor altura, equipamiento comunitario y actividades complementarias.<sup>2</sup>

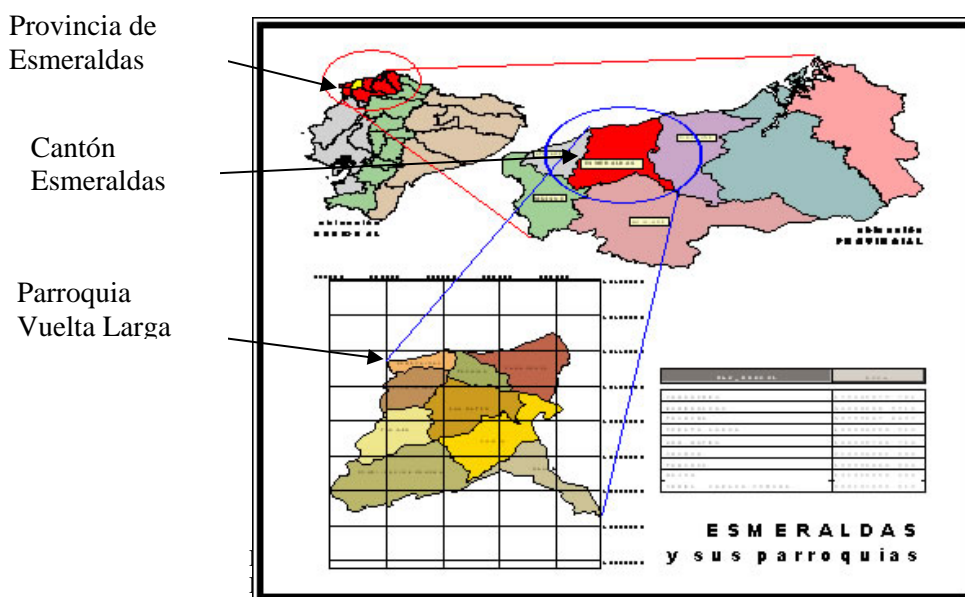
En lo que se refiere a la infraestructura, el cantón Esmeraldas no cuenta con buenas instalaciones, realidad que no es excepción en la parroquia Vuelta Larga, la cual será objeto de estudio por su relación con el Proyecto de Desarrollo de Área de Visión Mundial Ecuador (Ver Gráfico No. 1), por dar un ejemplo, no

---

<sup>2</sup> Municipio de Esmeraldas ([www.municipio-esmeraldas.org](http://www.municipio-esmeraldas.org))

cuenta con un buen sistema de alcantarillado. Barrios como Casa Bonita, Cananga, Monte Sinaí, y Río Teaone no tienen dispensario médico y las escuelas son uni-docentes y no tienen una infraestructura adecuada para la enseñanza.

Gráfico No. 1  
Proyectos de Desarrollo de Área en la Provincia de Esmeraldas



Cuadro No. 1  
Infraestructura de la Parroquia Vuelta Larga

INFRAESTRUCTURA PARROQUIA VUELTA LARGA		
Viviendas	Número	9.043
Hogares	Número	9.052
Casas, villas o departamentos	%(viviendas)	0,79
Piso de entablado, parquet, buldoze, vinyl, ladrillo o cemento	%(viviendas)	0,82
Agua entubada por red pública dentro de la vivienda	%(viviendas)	0,52
Red de alcantarillado	%(Viviendas)	0,35
Servicio eléctrico	%(viviendas)	0,93
Servicio telefónico	%(viviendas)	0,38
Servicio de recolección de basura	%(viviendas)	0,86
Déficit de servicios residenciales básicos	%(viviendas)	0,90
Vivienda propia	%(hogares)	0,69
Hacinamiento	%(hogares)	0,27
Servicio higiénico exclusivo	%(hogares)	0,61
Ducha exclusiva	%(hogares)	0,62
Cuarto de cocina	%(hogares)	0,74
Uso de gas o electricidad para cocinar	%(hogares)	0,96
Uso de gas para cocinar	%(hogares)	0,94
Uso de leña o carbón para cocinar	%(hogares)	0,04

Fuente: Visión Mundial Ecuador

Elaboración: Autores

### **1.1.2. Principales sectores productivos**

Esmeraldas es una ciudad que ofrece posibilidades para los negocios, la cultura, la recreación, diversión nocturna, la gastronomía, la religión y que además se integra con la oferta turística de la región.

Al igual que otras ciudades intermedias, el desarrollo urbano de la ciudad tiene su origen en las dinámicas de flujo y concentración de la población rural hacia las capitales provinciales; más aún, sus fuertes vinculaciones a la dinámica productiva del entorno agropecuario han hecho a esta ciudad dependiente de su entorno rural. Así, el proceso de desarrollo urbano se inició, a diferencia de otros puertos como el de Guayaquil y Manta, sobre la base del creciente desarrollo de pueblos altamente vinculados a su entorno agropecuario y a su rol de centros de transferencia.

La ciudad dispone de aeropuerto y puerto comercial, además de dos terminales petroleros, la refinería más grande del país y una planta termoeléctrica.

La instalación de la Refinería de Esmeraldas que inició su operación en 1978, es uno de los hechos que define el rumbo del crecimiento de la ciudad. En esta época se produce un acelerado crecimiento de la misma. Este desarrollo se debió fundamentalmente, al “boom petrolero” que movilizó a importantes grupos humanos del campo, quienes tenían esperanzas de encontrar alternativas de trabajo en la ciudad; para entonces convertida en el puerto de embarque del petróleo extraído de la Amazonía.

La ciudad de Esmeraldas, capital de la provincia homónima y puerto en el Océano Pacífico, es un destacado centro comercial de los productos agropecuarios y madereros de la región en donde comercializan plátanos, caucho, cacao, madera y ganado vacuno. El clima seco y tropical varía durante el año, por lo que sus pequeñas playas son muy apreciadas por los turistas. La crianza de ganado vacuno y porcino, es importante. Los recursos marinos de peces (corvina, pargo, lisas, atún) y crustáceos (camarones, jaibas, cangrejos, conchas) son abundantes y variados, constituyéndose un rubro importante de su economía.

El sector industrial, en los últimos tiempos se ha ubicado en un sitio preferente; existen industrias manufactureras, madereras, de productos químicos y derivados del petróleo.

### **1.1.3. Turismo, comercio, artesanías, microempresas**

Hace algunos años Esmeraldas no figuraba en ninguna guía turística. A muy pocos se les ocurría pensar en visitar Esmeraldas como el destino ideal de vacaciones. La ciudad fría, aburrida e insegura era muy poco atractiva para turistas y visitantes.

Sin embargo, gracias a su proceso de transformación implementado desde el 10 agosto del año 2000 con la Administración Municipal del Sr. Ernesto Estupiñán Quintero Alcalde del Cantón; Esmeraldas empezó a lucir una nueva cara, convirtiéndose en una ciudad que invita a todos a descubrirla y a disfrutarla.

Esmeraldas se caracteriza por la magia de sus playas, de su arena suave y del mar tibio que la baña. Escalonadas, en la costa están situadas las playas en donde convergen los turistas. Las playas de Atacames y Súa son las que disponen de mayor número de servicios hoteleros.

El folclore esmeraldeño se manifiesta especialmente en la música, la danza y la copla. La música y la danza se conjugan en la marimba que designa no solo al instrumento sino a la fiesta típica esmeraldeña. El arte popular se extiende a las artesanías, objetos decorativos, bisutería y artículos útiles para el hogar, fabricados por manos esmeraldeñas. Los materiales que sirven como materia prima son diversos pero hay uno que destaca en la zona: el coco. La abundancia de este producto es un incentivo para crear un sinnúmero de artículos.

El coco es utilizado para las comidas, dulces, galletas, aceites y perfumes; en bisutería se logran elaborados anillos, aretes, collares, pulseras, tobilleras, prendedores y llaveros. Una importante artesanía artística que se ha desarrollado en los años recientes en los sitios próximos a las playas, particularmente en Atacames, es la del coral negro. Hábiles artesanos trabajan este material, que lo extraen del mar, en donde existe en abundancia. Se confeccionan brazaletes y collares en una gran variedad de diseños y tienen mucha demanda por los turistas.

Las actividades que realiza la población esmeraldeña radican en su emprendimiento, ya que la mayoría del sector dedica su esfuerzo al comercio informal, a la venta de comidas, a la pesca y a la fabricación de recuerdos,

beneficiándose así de los turistas que visitan las playas y adquieren sus productos o servicios.

## **1.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE MANABÍ**

Manabí tiene una población de alrededor de 1.2 millones de habitantes, su superficie de 18.878,8 kilómetros cuadrados, que alcanza aproximadamente al 7% del territorio nacional y al 30% del área de las cuatro provincias costaneras del país. La extensión de las costas de la provincia alcanza los 350 kilómetros, que corresponden al 32% del total del perfil costanero del Ecuador.<sup>3</sup>

Astronómicamente, la provincia de Manabí, con su capital Portoviejo, está situada en el centro de la región litoral y del país.

La zona es bastante equilibrada, con temperaturas promedio que alcanzan 25°C, aunque las máximas pueden llegar a 36°C. Existe una zona con clima tropical sabana hacia la costa y otra de tropical monzón, que ocupa el sector.

La red hidrográfica es amplia, con pocos ríos perenes; entre los más destacados se encuentran: Manta, Portoviejo, Chone y Briceño; además existe una cuenca hidrográfica regada por los ríos Daule y Peripa.

---

<sup>3</sup> Gobernación de Manabí ([www.gobernacionmanabi.gov.ec](http://www.gobernacionmanabi.gov.ec))

### **1.2.1. Recursos naturales, servicios básicos e infraestructura**

A pesar de que su suelo no es muy fértil, se produce: cacao, plátano, algodón, maní, arroz, fréjol, maíz, café, ajonjolí, caucho, cabuya, girasol, paja, mocora, paja toquilla, tagua y frutas tropicales como: limón, naranja, piña, mango, papaya, zapote, sandía.

También es rica en maderas finas como el guayacán, laurel, balsa, cedro, tangará y caña guadúa. El sector ganadero está representado por la producción de vacunos, porcinos y también avícola que tienen gran acogida en la provincia.

Existe una sola carretera pavimentada que atraviesa la zona centro este de Manabí, la cual va desde la ciudad de Portoviejo a la ciudad de Quevedo. A su vez, dentro cada comunidad se han construido caminos vecinales de segundo orden, transitables únicamente durante los meses de verano. Se debe señalar que todas las fincas cuentan con caminos de herradura, transitables todo el año, y utilizados para el paso de animales de carga. Por medio de estas vías los habitantes de las comunidades pueden acarrear el agua de los pozos o vertientes y transportar la producción agrícola para la venta.

La mayoría de las viviendas del área de intervención son casas antiguas, construidas con base de piedra, paredes de caña y techo de cade (que son las palmas del árbol de tagua, sujetas a un proceso de secado). No cuentan con agua potable ni entubada, ni con sistemas de descarga de aguas servidas. La mayoría de familias consume agua de las vertientes o pozos (el agua es trasladada en

baldes y bidones en burros o caballos), y poseen en sus hogares pozos sépticos o letrinas para la eliminación de excretas.

### **1.2.2. Principales sectores productivos**

La economía se basa en una agricultura de plantaciones de algodón, arroz, café, maní, frutales y hortalizas. En la explotación de la vegetación natural, destaca la producción de fibras de palma, con la que se elaboran los tejidos de jipijapa (en Montecristi y Jipijapa) y los ‘sombreros de Panamá’; el marfil vegetal, que se obtiene de la semilla de otro tipo de palma (corajo), con el que se fabrican botones y tallas artesanas; y los aceites de coco. Otro recurso importante es la pesca, que ha impulsado el desarrollo de una importante actividad conservera. Las camaronerías, en tres cosechas anuales, abastecen al mercado nacional y al extranjero.

Manabí es también una provincia rica en yacimientos arqueológicos, entre los que destacan los hallazgos de Machalilla, en el Parque nacional Machalilla, Bahía y Manta. Esta última ciudad portuaria, pesquera e industrial, así como Montecristi y Portoviejo, su capital, son los principales núcleos urbanos de la provincia.

### **1.2.3. Turismo, comercio, artesanías, microempresas**

El turismo, como recurso económico en la provincia de Manabí, se encuentra en franco desarrollo, debido a que cuenta con atractivos de tipo natural, cultural y

paisajístico, que la ubican en un sitio de preferencia para el turista. Las áreas de principal atractivo se localizan en Manta y sus playas, El Murciélago y Tarqui; Crucita en Portoviejo; San Jacinto, San Clemente y más al norte están San Vicente, Boca de Briceño, Canoa, Pedernales, Cojimés y al Sur, Puerto Cayo, Puerto López y el Parque Nacional Machalilla.

La belleza de las playas, los paisajes, y la ubicación de la provincia con relación a la principal ciudad emisora de turistas de la Sierra, que es Quito, colocan a Manabí en una situación ventajosa.

El flujo turístico en la provincia es permanente, durante todo el año. Las épocas de mayor afluencia son los meses de julio, agosto, septiembre y feriados como el de Navidad, Año Nuevo, Carnaval y Semana Santa.

Toda la provincia ofrece una gran variedad de artesanías ya sea elaboradas con paja toquilla como es el caso de los sombreros, mal llamados de Panamá, porque de allí se exportaban antes de la apertura del Canal de Panamá. La concha spondylus y el coral también son utilizados en la elaboración de pulseras y collares; también es conocida la elaboración de toda clase de adornos y objetos de barro, bellamente decorados.

### **1.3. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **1.3.1. Incidencias del entorno externo**

El Ecuador atravesó una de las más severas crisis económicas de las últimas décadas. Varios factores afectaron la economía a partir de 1995, incluyendo el conflicto con Perú, el Fenómeno del Niño en 1997 - 1998, la caída de los precios de las principales exportaciones y la crisis internacional.

El año 2004 transcurrió en medio de profundas tensiones sociales y de graves complicaciones políticas, el Ecuador recibió el primer quinquenio de dolarización en un entorno de profunda inestabilidad y creciente incertidumbre, y es que en estos últimos años a pesar de que se ha conseguido reducir la inflación, la economía sigue dependiendo de la explotación del petróleo, situación reflejada en que a medida que la explotación petrolera cae, también lo hace la economía en su conjunto, mientras que los demás sectores apenas crecen modestamente.<sup>4</sup>

##### **1.3.1.1. Factores económicos**

En el año 2008 la economía mundial entró en un proceso de contracción en el ámbito económico debido a los problemas del sector financiero norteamericano en particular, que a la larga afectó al sector real. Esta crisis tuvo un efecto retardado en el caso de países como India o China y algunos de América Latina como Perú, Venezuela, Bolivia o Brasil,

---

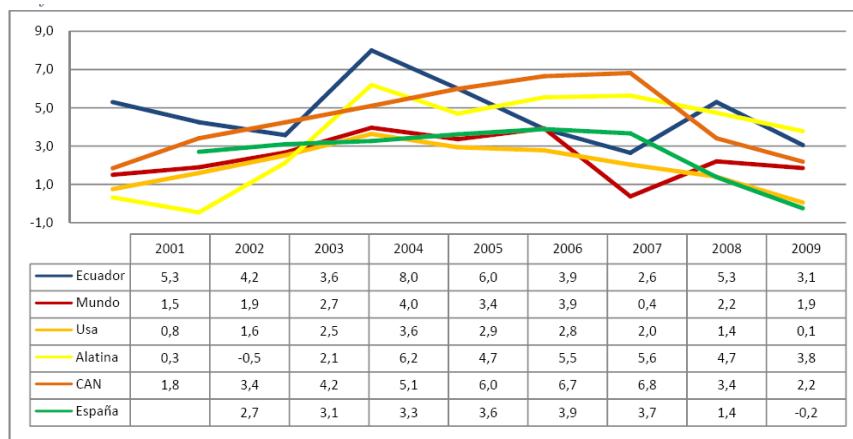
<sup>4</sup> Análisis de Coyuntura Económica del año 2004, PUBLICACIÓN FLACSO.

inclusive Ecuador, que alcanzaron tasas de crecimiento un poco más de 5%.<sup>5</sup>

Justamente el aumento de la actividad económica de los nuevos gigantes económicos China e India, se ha considerado como motor del incremento de la demanda, principalmente del petróleo, acero y alimentos, provocando de esta manera el encarecimiento de los precios de estos productos.

Para los años posteriores, según estimaciones de varios organismos internacionales se espera que esta desaceleración se mantenga (Ver Gráfico 2).

**Gráfico No. 2**  
**Crecimiento económico mundial**



Fuente: BCE, FMI; BM

<sup>5</sup> Análisis de Coyuntura Económica, PUBLICACIÓN FLACSO, 2009

En el período 2008 al 2009 se prevé una caída en el crecimiento del PIB de Estados Unidos, lo que afectará de manera drástica al ingreso de divisas en el Ecuador, ya que este país es el mercado principal de los productos ecuatorianos, y por tanto, de las remesas enviadas por nuestros compatriotas al país; además de la reducción de la actividad económica española lo que repercutirá también en esta fuente de ingresos.

### **Producto Interno Bruto-PIB**

El Producto Interno Bruto - PIB es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo – Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.<sup>6</sup>

El crecimiento de la economía ecuatoriana (medido en términos del PIB) ha estado basado en los altos precios internacionales del petróleo y no en los demás sectores productivos, situación que estuvo acentuada debido a la puesta en marcha del Oleoducto de Crudos Pesados. A este crecimiento de la economía también lo impulsó el sector financiero (incluyendo la intermediación financiera) y el mayor gasto público. También las remesas de divisas fueron uno de los ejes que impulsaron el

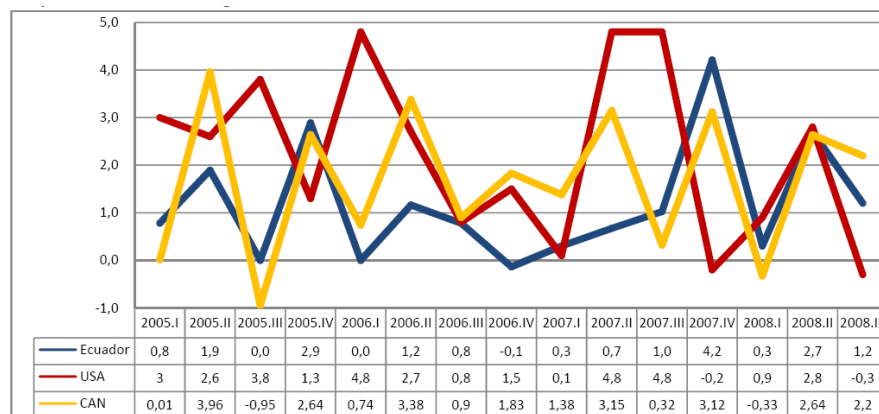
---

<sup>6</sup> Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

crecimiento de la economía en el año 2005 y 2006, otros sectores que mostraron dinamismo fueron los servicios distintos del comercio.<sup>7</sup>

La evolución del Producto Interno Bruto Ecuatoriano muestra un crecimiento porcentual por debajo de países desarrollados como Estados Unidos e inclusive de los países que conforman la CAN (Comunidad Andina de Naciones). La actividad económica principal continúa siendo la explotación de minas y petróleo, a pesar de que en los últimos años el Gobierno ha desembolsado grandes cantidades de dinero para invertir en obras públicas, incrementando notablemente el crecimiento de esta área económica. (Ver Gráfico No. 3 y No. 4).

Gráfico No. 3  
Crecimiento porcentual del PIB nominal trimestral



Fuente: BCE, FMI

<sup>7</sup> [www.crediseguro.com.co/descarga/InformeEcuadorAbril-2006.doc](http://www.crediseguro.com.co/descarga/InformeEcuadorAbril-2006.doc)

Gráfico No. 4  
Estructura porcentual del PIB y su crecimiento por actividad económica

Años	2004		2005		2006		2007		2008	
	% PIB	Crecimiento	% PIB	Crecimiento	% PIB	Crecimiento	% PIB	Crecimiento	% PIB	Crecimiento
A.- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	10,2	2,2	10,3	5,1	10,4	2,1	10,6	4,9	6,6	3,2
B.- Explotación de minas y canteras	14,6	25,3	13,8	1,1	12,7	0,98	11,2	-5,6	23,3	-2,8
C.- Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	12,9	3,2	13,3	9,2	13,9	8,5	14,1	4,6	8,9	4,7
D.- Suministro de electricidad y agua	0,9	-8,7	0,8	1,3	0,8	3,2	0,9	7,5	1,3	9,2
E.- Construcción y obras públicas	8,5	4,0	8,7	7,3	8,5	2,01	8,7	4,5	9,1	17,8
F.- Comercio al por mayor y menor	14,5	3,9	14,4	5,2	14,5	4,6	14,9	5,0	11,7	5,5
G.- Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,5	2,1	7,3	2,3	7,3	3,5	7,4	5,0	9,9	5,1
H.- Servicios de intermediación financiera	1,6	6,5	1,8	18,3	2,1	21,3	2,1	9,0	2,5	8,1
I.- Otros servicios	14,8	5,9	15,3	9,4	15,6	6,1	15,6	2,6	16,1	4,5
J.- Servicios gubernamentales	4,7	3,1	4,5	1,9	4,5	3,1	4,5	5,2	5,2	10,7
K.- Servicio doméstico	0,2	3,7	0,1	-4,5	0,2	8,0	0,2	1,5	0,7	-1,5
Servicio de intermediación financiera medidos indirectamente	-2,1	2,8	-2,2	-8,8	-2,6	-24,2	-2,7	-6,5	-2,5	-2,3
Otros elementos del PIB	11,7	9,65	11,8	7,6	12,2	7,4	12,4	4,1	7,2	7,4
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100,0		100,0		100,0		100,0		100,0	

Fuente: BCE

## Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, originado por la escasa producción de bienes para el consumo, cuyos precios suben por la escasez y especulación.<sup>8</sup>

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del área urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y

<sup>8</sup> Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

Uno de los aspectos que justificó la dolarización fue precisamente la necesidad de controlar la inflación, aspecto que no se ha logrado totalmente. Durante 1999 la inflación mantuvo un crecimiento permanente que llegó a su máximo nivel en el 2000, ya en dolarización la tendencia cambia, produciéndose una desaceleración y cerrando el año con una inflación de 91%.<sup>9</sup>

Con la adopción de la dolarización la inflación se ha reducido gradualmente pasando de niveles del 91% en el 2000 al 9.6% en el 2002. En el año 2004 la inflación continuó con su tendencia a la baja llegando a 1.9%, debido a los descensos sostenidos en los precios de algunos alimentos, vestido, electrodomésticos y ciertos bienes y servicios misceláneos.

La disminución de la inflación parecería alentadora si se diera en un contexto de mejora de la productividad y en general de las condiciones de vida; al no darse éstas, se demuestra que se está acentuando un proceso recesivo y aún deflacionario, que significaría un menor consumo de la población, y que los precios de algunos productos queden por debajo de los elevados costos de producción que las empresas tienen que asumir.

---

<sup>9</sup> Peralta José, Fundación de Investigación y Promoción Social, Ecuador: Su realidad año 2004 Pág. 289

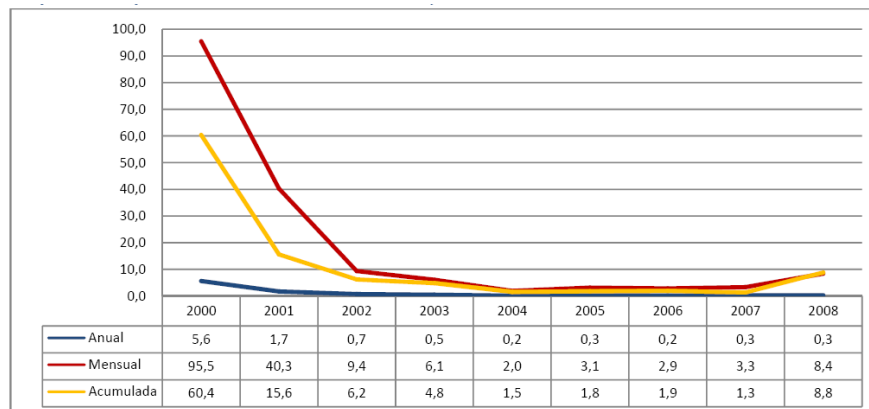
Debido a varios factores, como altos costos de la importación de los derivados del petróleo, el debilitamiento del dólar frente a monedas latinoamericanas, el aumento de precios de materias primas demandadas en alto porcentaje por países como China e India, o costos elevados de fertilizantes, agroquímicos influenciados por el calentamiento global, existe una variación significativa en la evolución de la inflación a través de los años. En nuestro país, los precios de cada grupo de consumo se incrementaron, tal es el caso de alimentos; los muebles, debido a las remesas del extranjero, la vestimenta, la educación y la vivienda. (Ver Gráfico No. 5, No. 6 y No. 7)

Gráfico No. 5  
**Inflación anual mundial**

Región	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ecuador	9,4	6,1	2,0	3,1	2,9	3,3	8,4
Mundo	3,5	3,7	3,6	3,7	3,6	4,0	6,2
Estados Unidos	2,6	1,9	3,2	3,7	2,2	4,1	3,1
España	4,0	2,7	3,3	3,7	2,7	4,3	3,6
América Latina	11,3	9,4	8,1	6,9	6,0	9,0	11,4
Can	5,4	4,4	4,5	4,5	3,6	5,3	6,1

Fuente: INEC, FMI, BM, CEPAL

Gráfico No. 6  
**Inflación variable mensual, anual y acumulada**



Fuente: INEC

**Gráfico No. 7**  
**Tasas de variación anual de la inflación por grupos de consumo**

Año	Total	Alimentos y bebidas	Vestimenta	Vivienda	Muebles	Salud	Transporte	Recreación	Educación	Restaurantes	Otros
2003	6,10	-1,20	-6,10	23,70	-1,10	5,20	16,30	-3,20	24,90	5,70	-9,30
2004	1,95	1,70	-8,71	6,15	-1,65	-0,11	0,76	-7,48	12,78	2,97	-8,40
2005	3,14	5,14	-1,13	4,17	0,77	0,73	2,13	2,71	11,55	0,60	-0,39
2006	2,87	4,51	2,12	3,56	2,38	2,25	2,74	-2,12	6,64	2,27	-0,33
2007	2,28	3,26	0,83	2,32	3,24	2,34	2,71	-1,90	5,30	1,56	0,06
2008	8,39	16,81	6,35	4,51	12,98	3,15	2,77	1,47	4,75	9,57	9,38

Fuente: BCE

### Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero<sup>10</sup>. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez, sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una apreciable utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación - spread.

Por el análisis realizado en las variaciones anuales de las tasas Activas y Pasivas de interés en dólares, se concluye que la Diferencia o Spread que

<sup>10</sup> Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

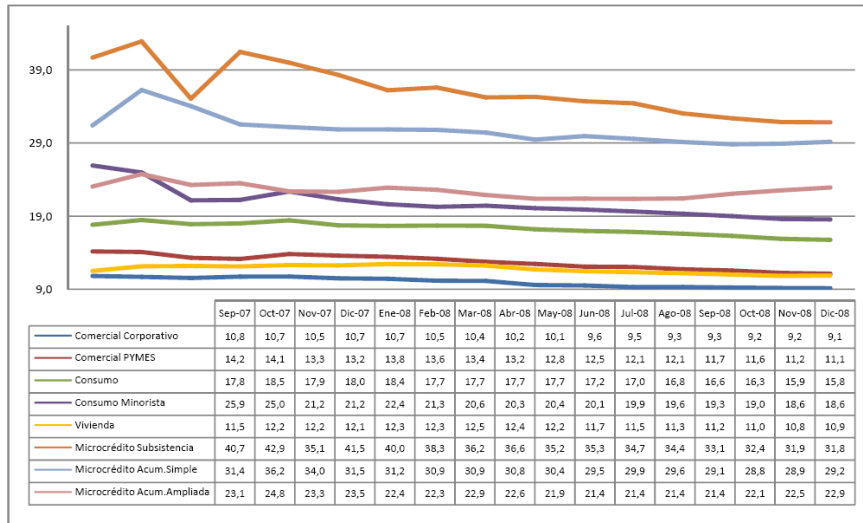
como utilidad reciben los bancos es mayor en el sistema de dolarización, lo que ha representado que los bienes producidos desde la época de la dolarización incluyen un componente financiero más alto que los ha encarecido y por lo tanto los productos no pueden ser competitivos con similares del exterior, además de otros costos que igualmente se los considera muy altos como el pago de los servicios básicos, luz, agua, teléfono, además de las alzas salariales y el pago de los aranceles principalmente de materias primas y de los bienes de capital (maquinaria y equipo).<sup>11</sup>

La Ley de Regularización del Costo Máximo Efectivo del Crédito, publicada en el Registro Oficial No. 135 del 26 de julio de 2007, estableció que el costo del crédito estará expresado únicamente en la tasa de interés efectiva para los diferentes segmentos de crédito: productivo, consumo, vivienda y microcrédito, es decir, las tasas de interés deben reflejar los costos verdaderos de las operaciones de créditos y no pueden exceder a las tasas máximas efectivas fijadas por el Banco Central del Ecuador. Desde la aplicación de esta ley se observa un decrecimiento en las tasas activas efectivas para los segmentos de crédito existente. (Ver Gráfico No. 8)

---

<sup>11</sup> Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

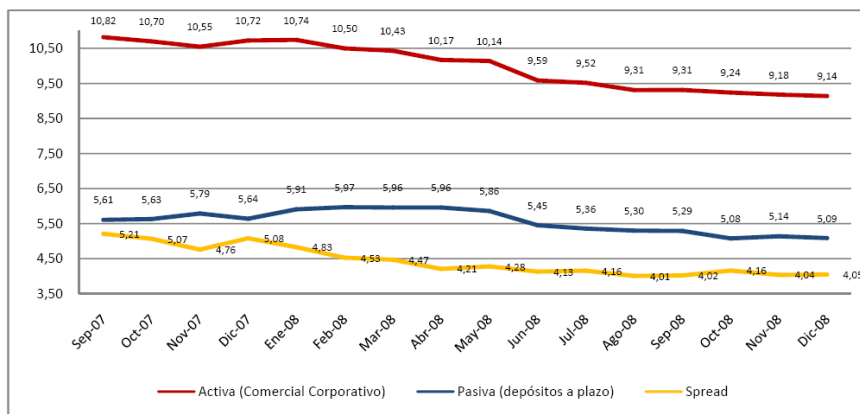
Gráfico No. 8  
**Tasas de interés activas efectivas referenciales por segmento de crédito (%)**



Fuente: BCE

El *Spread* ha ido disminuyendo paulatinamente con la aplicación de la ley antes mencionadas, pasando de un 5.2% en septiembre de 2007 a un 4.1% en diciembre del 2008<sup>12</sup>, es decir, una reducción de más de un punto porcentual en este período. (Ver Gráfico No. 9)

Gráfico No. 9  
**Spread de las tasas de interés efectivas referenciales por segmento de crédito (%)**



Fuente: BCE

<sup>12</sup> Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec)

### **1.3.1.2. Aspectos sociales**

En el Ecuador el problema de exclusión por razones sociales, económicas y políticas, marcan las distancias del estado de derecho y de bienestar que establece la Constitución para todos los ciudadanos ecuatorianos. Estas diferencias dificultan la garantía de los derechos fundamentales de los grupos más vulnerables como los niños, niñas, ancianos, y personas con discapacidad, y limitan su participación, movilización e inclusión en el proceso de desarrollo.

Al igual que la mayoría de sectores de la economía ecuatoriana, los sectores de la salud, educación, vivienda y empleo sufren una serie de distorsiones que no permiten la reducción de inequidades subyacentes en términos de acceso y cobertura. Los esfuerzos realizados por los gobiernos de los últimos años han sido insuficientes y parciales, siendo como resultado sistemas injustos, inequitativos, obsoletos, y de baja calidad, que han afectado directamente a las poblaciones más pobres y marginadas.

#### **Empleo**

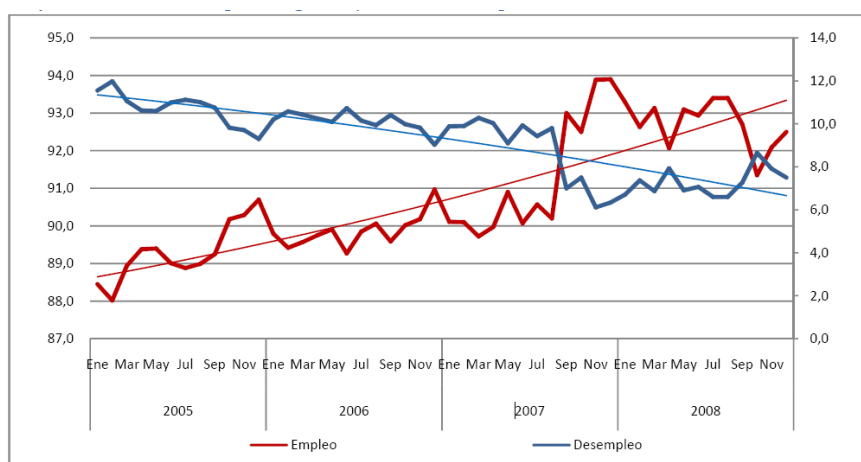
Desde inicios del año 2007, la ocupación bruta se ha mantenido entre el 93.9% y el 91.4%<sup>13</sup> de la población económicamente activa. Han existido variaciones también en la tasa de desempleo, llegando al 6.6%, su punto

---

<sup>13</sup> INEC ([www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec))

más bajo en los meses de julio y agosto del 2008, e incrementándose hasta 8.7% en el mes de octubre. Sin duda esta variación obedeció a los primeros estragos de la tan mencionada crisis económica internacional, aunque los pronósticos para el Ecuador y América Latina en general no fueron del todo negativos. (Ver Gráfico No. 10)

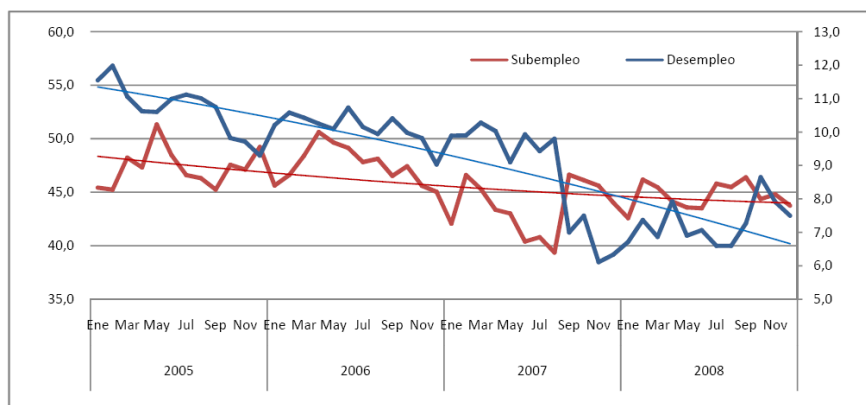
Gráfico No. 10  
Tasa de ocupación global y tasa de desempleo nacional (%)



Fuente: INEC

Se debe rescatar que el incremento de desempleo previsto a raíz del “Mandato No. 8”, que hizo a un lado la tercerización laboral, finalmente no se originó; el INEC indica que la tasa de subocupación se mantuvo en 45% durante el año 2008, manteniendo ligeras variaciones al igual que la tasa de desempleo, un alza (46.4%) en el mes de septiembre y una baja (43.8%) al finalizar el año. (Ver Gráfico No. 11)

Gráfico No. 11  
Tasa de subocupación total y tasa de desempleo nacional (%)



Fuente: INEC

De la misma manera como ha venido sucediendo en años anteriores, las ciudades de Cuenca y Guayaquil han mantenido sus realidades, la primera sigue siendo la ciudad con menor índice de desempleo y subempleo hasta finales del 2008 (Ver Cuadro No. 2), y la segunda, se mantiene como la ciudad con mayor tasa de desempleo y subempleo.

Cuadro No. 2  
Tasas de subempleo y desempleo por principales ciudades y nacional (%)

SUBEMPLEO				
Años	Quito	Guayaquil	Cuenca	Nacional
2005	37,8	55,1	48,7	47,3
2006	42,0	52,5	44,5	47,6
2007	35,8	48,8	40,2	50,2
2008 (a dic)	41,6	45,8	34,9	48,8
DESEMPLEO				
2005	10,6	11,7	4,1	10,7
2006	10,6	10,8	3,6	10,1
2007	6,1	7,0	5,0	6,1
2008 (a dic)	5,8	9,5	4,4	7,3

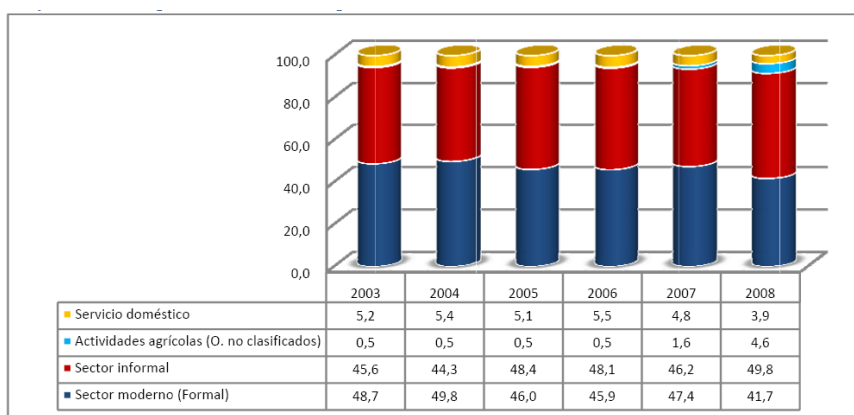
Fuente: BCE, INEC

En el país se ha mantenido una amplia brecha histórica entre las clases identificada como baja y alta, siendo esta primera la que mayores tasas de desempleo y subempleo muestra en relación al resto de clases sociales.

La clase alta o población rica es la que mayor acceso tiene al mercado laboral formal.

Se debe considerar también que la población económicamente activa (PEA) del Ecuador, ha sufrido una transferencia de población del sector formal al informal (Ver Gráfico No. 12). Mientras en el año 2007 el sector informal significaba un 46.2% de la PEA y el sector formal un 47.4%; este último descendió alrededor de seis puntos porcentuales. El sector agrícola también tuvo una leve variación incrementando su aporte al 4.6% de la PEA.

Gráfico No. 12  
Composición de la PEA por sector



Fuente: INEC

## Educación

El Ecuador ha mantenido un enfoque prioritario en lo que se refiere a educación. Según el Ministerio de Educación, el Gobierno actual invirtió cerca de 200 millones de dólares durante el año 2009 en infraestructura

escolar. Además, ha realizado importantes esfuerzos por lograr cuantitativamente cubrir el territorio del país con el servicio educativo, principalmente a través de escuelas que a pesar de tener un solo docente hace presencia en los lugares más recónditos del Ecuador. A pesar de esto, el tema educativo en el Ecuador aún no se muestra como un claro avance.

### **Pobreza**

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la pobreza nacional urbana-rural que en diciembre de 2006 registró 37,60%, en diciembre de 2007 el 36,74 y a junio de 2008 la cifra baja al 34,97%.<sup>14</sup>

Uno de los objetivos del milenio, trazado por las Naciones Unidas, es la erradicación del hambre y la pobreza, objetivo que no se podrá conseguir a menos que el Ecuador redoble esfuerzos para suplir la ausencia de políticas sociales, ya que según el informe del 2008, el Ecuador ha cubierto únicamente el 50% del avance.<sup>15</sup>

En cuanto a la pobreza extrema por ingresos, el dato nacional urbano rural en diciembre de 2006 registró el 16,89%, en diciembre de 2007 el 16,45% para junio de 2008 el índice baja al 15,49%, así también en la encuesta de alcance nacional urbana en diciembre de 2007 7,94%, a

---

<sup>14</sup> INEC, “Boletín Anual 2008”, agosto 2008.

<sup>15</sup> [www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG-Report\\_2008.pdf](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG-Report_2008.pdf)

marzo de 2008 registra 8,24% y a junio de 2008 el 7,60%. Los datos a nivel nacional rural indican en diciembre de 2006 el 32,82% para diciembre del 2007 el 33,34% y a junio de 2008 al 31,01% se puede ver una reducción.

En cuanto a la erradicación de la pobreza extrema, Ecuador es uno de los países que han cumplido con este objetivo, esto se debe a la intervención del Estado mediante programas sociales de transferencia de dinero, alimentación y salud, como el bono de desarrollo humano.

Es necesario señalar que el incremento en los precios de los alimentos traerá consecuencias negativas en los países latinoamericanos, específicamente en el Ecuador el impacto en el aumento de la pobreza será de un 3.3%<sup>16</sup>. (Ver Cuadro No. 3)

**Cuadro No. 3**  
**Aumento de la pobreza por aumento en el precio de los alimentos (2008)**

Países	Población (millones)	Porcentaje de la población en la pobreza		
		Antes del alza de los precios	Después del alza de los precios	Impacto en el aumento de la pobreza *
Bolivia	9.8	61.3	65.4	4.1
Brasil	192.8	28.3	31.5	3.2
Chile	16.6	12.3	17.2	4.9
Colombia	47.5	52.0	54.7	2.7
Costa Rica	4.5	19.7	23.6	3.9
Ecuador	13.6	38.6	41.9	3.3
El Salvador	7.1	35.1	41.7	6.6
Guatemala	13.3	51.4	59.4	8.0
México	109.0	20.6	27.5	6.9
Nicaragua	5.7	41.5	46.8	5.3
Panamá	3.3	37.8	41.4	3.6
Perú	28.8	44.2	49.5	5.3
Paraguay	6.5	40.3	47.4	7.1
América Latina	489.0	38.5	46.1	7.6

Fuente: BID

<sup>16</sup> Banco Interamericano de Desarrollo (www.bid.org)

## **CAPÍTULO II. PRINCIPALES OBJETIVOS DEL FODEMI**

### **2.1. LA ONG “VISIÓN MUNDIAL DEL ECUADOR”**

Visión Mundial Ecuador (VME) es una organización no gubernamental (ONG) que está presente en el país desde 1978. Las actividades que realiza la ONG se logran a través del desarrollo transformador, caracterizado por trabajar con la niñez, las familias y las comunidades en un proceso de cambio hacia la plenitud de vida con dignidad, justicia, paz y esperanza.

La ONG apoya a más de 51 mil niños y niñas de zonas rurales y urbano marginales del país. Trabaja con 423 comunidades campesinas y afrodescendientes, beneficiando a alrededor de 150 mil personas, a través de los Programas de Desarrollo de Área (PDA); que constituyen una estrategia de intervención social que se establece mediante un convenio de cooperación entre VME y las organizaciones sociales de base comunitaria.

En la actualidad Visión Mundial Ecuador financia a veinte y cinco PDA que trabajan por el desarrollo y bienestar de la vida de los niños, niñas, familias y comunidades en nueve provincias: Manabí, Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar.

La ONG considera al microcrédito como una estrategia y herramienta fundamental para el desarrollo económico; por esta razón, a partir de 1995, se creó el Fondo de

Desarrollo Microempresarial (FODEMI), como una organización microfinanciera paralela.

## **2.2. CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL FODEMI**

El Fondo de Desarrollo Microempresarial FODEMI es una fundación sin fines de lucro que fue creada mediante acuerdo ministerial No. 139, emitido por el Ministerio de Trabajo el 15 de mayo de 1995. Fue creado con la finalidad de ser una entidad de apoyo a la microempresa y como parte de una nueva estrategia integral para el trabajo de desarrollo transformador sostenible.

Los clientes del FODEMI se caracterizan por ser microempresarios, quienes por falta de garantías no son sujetos de crédito, impidiéndoles acceder al sistema financiero tradicional (Bancos, Financieras y Cooperativas). Es por ello que está dirigido a trabajar con la gente pobre, especialmente con mujeres de los sectores marginales que se dedican a actividades agrícolas, artesanales, comercio, producción y servicios, y que se encuentran ubicados en el sector rural, urbano y suburbano de las provincias en donde se encuentran las agencias.

En la actualidad se cuenta con cuatro agencias distribuidas al norte de la región Sierra, específicamente en las provincias de Carchi, Imbabura y Cotopaxi.

También brinda servicios a otras comunidades rurales y suburbanas, beneficiando a cerca de dieciséis mil clientes en cinco ciudades de la sierra norte y centro del país, entre ellos al 72% de las comunidades de los PDA.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> VISIÓN MUNDIAL DEL ECUADOR, Año 2008, “*Informe trianual 2005 - 2007*”. Pág. 27.

En el 2006, FODEMI fue catalogado por el Banco Interamericano de Desarrollo, como una de las cuatro instituciones financieras más eficientes de América Latina y el Caribe, con préstamos menores a 500 dólares.<sup>18</sup>

En el 2007, el FODEMI, fue reconocido por parte de la Organización Vision Fund (Extensión de la confraternidad de Visión Mundial Internacional) por haber obtenido la mejor calificación en la auditoría interna. También es necesario resaltar la participación de FODEMI en la liga de campeones formando parte del ranking de las 100 mejores instituciones de microcrédito en América Latina y el Caribe organizado por la microempresa Américas.<sup>19</sup>

### **2.3. PRINCIPALES SERVICIOS FINANCIEROS Y DE ÍNDOLE SOCIAL QUE PRESTA A LOS MICROEMPRESARIOS**

El FODEMI enfoca sus actividades principalmente en tres áreas específicas, las cuales se detallan a continuación:

1. *Crédito*.- Es el principal producto ofrecido a sus clientes y se concede a través de tres metodologías: banca comunal, grupo solidario e individual. Los valores pueden fluctuar entre 200 y 2000 dólares, dependiendo de la capacidad de pago de la persona o grupo al que se dirige el crédito.
  - a. Crédito Individual.- Concedido de forma individual a microempresarios
  - b. Grupo Solidario.- Destinado a hombres y mujeres que sin poseer garantías asumen una garantía solidaria.
  - c. Banca Comunal.- Tipo de crédito que ha atendido a mujeres principalmente, consiste en la reunión de varios grupos solidarios para la solicitud de un crédito.

---

<sup>18</sup> VISIÓN MUNDIAL DEL ECUADOR, Año 2009, “*Boletín Vidas Transformando Vidas*”. Pág. 11.

<sup>19</sup> *Ibidem*. Pág. 11.

2. *Capacitación.*- Es otro de los servicios provisto por la fundación, la temática que se imparte es en el área de gestión microempresarial en la que se dictan temas como: administración, contabilidad, costos, liderazgo, motivación, atención al cliente, calidad total, actualización tributaria, entre otros;
3. *Asesoramiento.*- Se provee asesoramiento en el manejo y gestión del negocio, enfocando a la optimización de los recursos y maximización de las ganancias.

#### **2.4. MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE RECURSOS (MANUALES E INSTRUCTIVOS)**

El procedimiento que mantiene el FODEMI para la concesión de créditos, se basa en una serie de pasos descritos como:

1. El Asesor de Crédito brinda una charla informativa dando a conocer los servicios prestados, las condiciones del crédito, requisitos, costos y cualquier otra inquietud que el futuro cliente desee conocer.
2. Se conforma un grupo entre 7 a 25 personas, que deben ser conocidas, responsables, confiables, trabajadoras, con la capacidad y voluntad de pagar. El grupo puede estar constituido por amigos, miembros de una iglesia, compañeros, vecinos u otras personas cercanas, ya que todos van a servir como garantes solidarios dentro del grupo
3. En las charlas se explica la manera como trabaja el FODEMI, ayudando a organizar el grupo e indicando cuales son los costos, la forma de pago y los requisitos para sacar un crédito. Además se sugiere la manera como se debe usar el dinero obtenido por el préstamo.
4. Una vez organizado y comprendido el funcionamiento, el grupo necesita cuatro documentos indispensables para dar trámite al crédito: a) copia de cédula y papeleta de votación; b) copia de carta de pago de luz, agua o teléfono del lugar donde viven; c) croquis de vivienda, y; d) factura pro-forma de inversión de dinero (en qué va a utilizar el dinero).
5. Entregados los documentos necesarios, un asesor del Fondo hará una visita a cada miembro del grupo para conversar individualmente sobre las actividades

que realiza la manera cómo obtiene sus ingresos, en qué va a invertir el dinero y cómo esta compuesta la familia para poder conocerle mejor.

6. Durante esa visita se establecen las fechas de reunión, los días de pago y la cantidad de dinero que se desea ahorrar cada mes. Este ahorro podrá servir para cualquier emergencia al interior de la banca o para adelantar el pago del crédito.
7. Después del estudio correspondiente, se procede a entregar el dinero en el caso de aprobación para el microcrédito.
8. Finalmente, se realizan reuniones mensuales de la banca para recoger los pagos y organizar la entrega del dinero a las oficinas del FODEMI.

En algunos casos, existe la posibilidad de un incremento en el monto de crédito, esto según dos aspectos fundamentales: la responsabilidad en los pagos y el crecimiento del negocio. Esta ampliación de crédito no excede a los 2000 dólares.

## **2.5. PRINCIPALES INCONVENIENTES QUE AFRONTAN LAS MICROEMPRESAS**

A medida que la microempresa incrementa su importancia en la economía del país generando empleo, contribuyendo al desarrollo económico y la distribución equitativa de los recursos; también crece la necesidad de atención a este sector; ya que las condiciones y oportunidades, han mantenido un desequilibrio marcado en comparación con las medianas y grandes empresas. La experiencia del sector muestra que en el Ecuador, aquel individuo que quiera emprender con una microempresa, se tendrá que enfrentar con fuertes barreras en su intento de subsistir y convertir su negocio en algo rentable.

A pesar de que en promedio, según la Red Financiera Rural, en el país existen un millón cuatrocientos mil microempresarios, los inconvenientes que afrontan en general son muy visibles, éstos van desde el desconocimiento de prácticas administrativas,

elevados costos de materias primas, hasta las políticas de las entidades financieras que suponen grandes obstáculos al desarrollo de dicho sector. En la realidad nacional, se pueden identificar específicamente los siguientes problemas:

### **2.5.1. Escaso Capital de inversión y difícil acceso a fuentes de financiamiento**

A pesar de que en los últimos nueve años las microfinanzas han mantenido un crecimiento, ya que de 250 millones de dólares colocados en el 2000, se incrementó a alrededor de 1200 millones.<sup>20</sup> En el Ecuador, las condiciones del mercado y el acceso a fuentes de financiamiento siguen siendo una necesidad primordial de la microempresa. Javier Abad, presidente de la Red Financiera Rural (RFR), señala que “en el gobierno actual se han dado algunos avances pero todavía hay cosas por hacer”.

Para que los microempresarios, que en el último censo del 2001 alcanzaban los 997.953, puedan acceder al crédito formal, hay varios aspectos que se deben considerar.

Es necesario diversificar la oferta de productos financieros, en la mayoría de los casos, la banca privada no accede al sector rural sino que ofrece sus productos en las grandes ciudades, donde los microempresarios no buscan el financiamiento.

El costo del crédito, es una de las barreras más grandes para los microempresarios por sus altas tasas de interés. A esto se le suma el trámite

---

<sup>20</sup> La Hora, “Las microfinanzas se fortalecen”, Economía. 12 de octubre de 2009.

extenso que se debe cumplir, demostrando capacidad de pago, garantías y demás documentos que dirigidos a una población de escasos recursos, pasan de ser requisitos a impedimentos. Las microempresas que logran acceder al sistema financiero asumen tasas de interés, que bordean el 33.9%<sup>21</sup>, por ser según la banca, operaciones de alto riesgo; resignándose a destinar al pago, una gran proporción de la utilidad obtenida en sus actividades.

Las cooperativas y entidades sin fines de lucro que participan en la concesión de microcréditos a menores tasas de interés, han detenido su crecimiento en este último año, como efecto de la crisis financiera mundial, debido a que en su mayoría se financian de recursos externos.

### **2.5.2. Escaso conocimiento de mercado y de las estrategias del marketing**

El escaso conocimiento de mercado es uno de los inconvenientes más importantes para el desarrollo de la microempresa en el país, en la mayoría de casos, los microempresarios emprenden sus negocios por legado familiar o destrezas adquiridas; pero sin un análisis que describa el éxito o fracaso de su plan de negocio.

Aspectos como los requerimientos del mercado, calidad, distribución, promoción del producto y su continuidad, son por lo general, pasados por alto al momento de poner en marcha una microempresa.

---

<sup>21</sup> Boletín del Banco Central, No 1891. Setiembre 2009.

La agrupación de las necesidades y deseos de los consumidores identificados dentro del mercado, se traducen en señales y –posteriormente- en requisitos básicos que las empresas deben considerar al momento de establecer relaciones comerciales con grupos definidos de consumidores.

La calidad es uno de los requisitos que cada día crece en importancia, como un atributo capaz de permitir una real diferenciación del producto o servicio en un mercado cada vez más competitivo. Tal requerimiento constituye una de las demandas crecientemente más sentidas por los consumidores, y por la que éstos están dispuestos a pagar.

Por otra parte, la calidad debe ser un atributo declarado porque, a fin de sostener una relación estable entre consumidor-empresa, se requiere de la creación de un lazo de confianza. Tal confianza se logra dando a conocer en forma fehaciente las características del producto final, para definir y establecer que el producto es de una calidad determinada. Otra de las características de este atributo o requerimiento es que esta calidad debe ser estandarizada y estable.

El volumen de productos que exige el mercado es un requerimiento considerado vital, que define muchas veces la elección de un determinado producto por los agentes de intermediación, dado que ellos prefieren una cantidad importante concentrada, por sobre la oferta dispersa de productos. A mayores volúmenes, aumenta la posibilidad de establecer y negociar precios de productos.

Una vez establecidas las relaciones comerciales entre consumidores y productores, se hace necesario el mantenimiento de dicha vinculación a través

del suministro regular y permanente de los productos o servicios ofrecidos. Si un consumidor va a su lugar de adquisición y no encuentra el producto A, sin duda preferirá un B o un C, estableciendo así una nueva relación con otra empresa, la que produce B o C. Este requerimiento permite la continuidad de la relación iniciada y concibe las bases de los negocios estables.

Dado que las necesidades y deseos de los consumidores son dinámicos y cambiantes, los productos y servicios deben estar en la forma, lugar y tiempo oportunos. A medida que aumenta el conocimiento de los consumidores, las empresas se acercan cada vez más a sus clientes, a fin de asistirlos con la rapidez y la eficacia con que éstos demandan los productos. Por tanto, este atributo se refiere al estudio permanente de los consumidores y de la satisfacción que los productos provocan en ellos, para generar relaciones de confianza estables y previsibles.

### **2.5.3. Desconocimiento de los aspectos contables, financieros, económicos de índole legal, laboral y tributario, nociones de administración y de gestión empresarial**

La microempresa como tal, no mantiene un prudente manejo del dinero, no identifican sueldos fijos para el propietario y no cuentan con sistemas de registros contables, lo que le produce un escaso conocimiento para la toma de decisiones y el manejo financiero de sus actividades. En la mayoría de casos, no se cuenta con una cuenta bancaria destinada al giro del negocio, y por otro lado cuando la poseen, agrupan el dinero familiar con el capital de trabajo.

Tampoco existe una planificación formal del trabajo, falta de horarios, insuficiente administración de recursos, problemas en el manejo de las leyes laborales. Generalmente, las microempresas son compuestas por miembros de la familia lo que de alguna manera beneficia a la administración, deslindando la responsabilidad de contratar personal capacitado y ofrecer todos los beneficios de ley.

En cuanto al aspecto tributario, la microempresa ha mantenido una informalidad durante los últimos años, no existe la elaboración de notas de venta o facturas autorizadas por el Servicio de Rentas Internas SRI, ya que conlleva un extenso trámite y la necesidad declarar periódicamente sus impuestos.

Los requerimientos para formalizar una microempresa también se presentan como un inconveniente, debido a la dificultad de cumplir con todos los pasos necesarios e indispensables para el funcionamiento del negocio; tales como: Registro único de contribuyentes RUC, patente municipal, permiso de funcionamiento extendido por entidades gubernamentales, entre otros dependiendo de la actividad que se dedica.

En el ámbito tecnológico, existen técnicas de producción simples y artesanales, bajo nivel de componentes tecnológicos no físicos (no se manejan conceptos modernos de organización ni de administración) y falta de capital para mejorar la tecnología productiva.

La mayoría de estos problemas de alguna u otra manera se hacen presentes en los microempresarios, que son aquellos que cuentan con menores recursos. Esto

incide en su calidad de vida ya que los empleos son de mala calidad, generando constante inestabilidad e inseguridad social. Hay que tener en consideración que la microempresa se ha convertido en un vehículo clave para que las familias pobres puedan escapar de esa condición por medio de actividades productivas regidas por los mecanismos del mercado, o sea, pasan a ser una alternativa económica y de subsistencia para numerosas familias ecuatorianas.

## **2.6. ANÁLISIS FODA**

### **2.6.1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

#### **Introducción<sup>22</sup>**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del FODEMI, y de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (Anexo No. 1)

En términos de sistemas, se tiene un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

---

<sup>22</sup> Hugo Esteban Glagovsky, [hugogl@fibertel.com.ar](mailto:hugogl@fibertel.com.ar), ¡Esto es FODA!

## **Fortalezas**

Son aquellos factores o situaciones internas de la organización que pueden favorecer al cumplimiento de los objetivos del FODEMI, los mismos que fueron identificados en base a la discusión y el razonamiento objetivo y realista.

- Buena imagen y prestigio institucional: La mayor fortaleza de la organización es la imagen y prestigio que se ha consolidado durante sus quince años de existencia y que, se sustenta en el trabajo del personal que conforma la institución.
- Respaldo financiero internacional: el FODEMI cuenta con el respaldo de Worl Vision International, una confraternidad internacional que trabaja con presencia en los cinco continentes.
- Productos y servicios competitivos: La oferta que el FODEMI realiza le permite competir entre las mejores instituciones en el grupo de ONGs que actúan en el país.
- Personal comprometido con la Organización: El trabajo posee un valor agregado que se evidencia en el compromiso de los directivos, alta gerencia, funcionarios y empleados, que va más allá del cumplimiento de las responsabilidades designadas. El Fondo cuenta con profesionales con actitud de cambio e identificados con los objetivos institucionales.
- Trabajo en equipo: La corresponsabilidad en la toma de decisiones y la multifuncionalidad del personal administrativo son base fundamental para el desarrollo institucional que ha mantenido el FODEMI, sustentado en el respeto mutuo.

- Atención al cliente: Es una de las mejores características de la organización, la misma que se potenciará para alcanzar mejores índices respecto a la competencia.
- Servicio a todo tipo de actividades: El servir al requerimiento de todo tipo de actividades a las que se dediquen sus clientes, le ha brindado un gran prestigio en las zonas donde trabaja actualmente.
- Costo de los servicios: Los costos que cobra por sus servicios reflejan el afán de servicio y compromiso con el desarrollo económico, no de un excesivo lucro de su actividad.
- Índice de morosidad bajo: El riesgo existente en el manejo de la cartera de crédito es bajo y controlado (0.59%)<sup>23</sup>, evidenciando una mejor posición en el mercado microfinanciero nacional.
- Buena relación entre directivos y funcionarios: El liderazgo y relación sustentado en valores que transmite la alta Gerencia, constituye una fortaleza que se entiende, reconoce y respeta dentro de la institución, proyectándose hacia el exterior.

### **Oportunidades**

Se identificaron aquellos factores que por su naturaleza no son controlables por la Organización pero que pueden favorecer a la consecución de los objetivos propuestos, se presentan a continuación:

- Líneas de crédito nacional e internacional: Necesarias para cubrir la demanda de créditos que existe actualmente.

---

<sup>23</sup> RED FINANCIERA RURAL, “Boletín Microfinanciero anual No 21”, diciembre 2008.

- Demanda de crédito en el mercado: Existe una gran demanda de microcréditos no atendidos en la zona donde se pretende ampliar los servicios del FODEMI, esto se convierte en una gran oportunidad de crecimiento y participación en el mercado.
- Crecimiento de microcrédito: El sector del microcrédito para pequeños negocios requiere una atención urgente de las instituciones financieras.
- Equilibrio económico: El sector microfinanciero ha venido creciendo a un ritmo del 30%<sup>24</sup> y a pesar de que se desaceleró por la crisis mundial, no se evidencia una caída en la colocación de préstamos, lo que muestra que el sistema se ha fortalecido y se ha consolidado la confianza del mercado en la capacidad organizacional para oferta servicios financieros.
- Mercados institucionales no explotados: Los convenios con instituciones públicas y privadas para colocación y captaciones presenta una gran oportunidad.

### **Debilidades**

Son los factores internos negativos que limitan las posibilidades para el logro de los objetivos organizacionales. Se definen los siguientes:

- Imagen corporativa nueva en la zona: Es indispensable desarrollar un plan de difusión y posicionamiento de la imagen corporativa que apoye la gestión de negocios de todos los productos, servicios y oficinas.
- Demora en Trámites de Aprobación del Crédito: El proceso de crédito debe ser más ágil y acorde a la expectativa creada por la Organización.

---

<sup>24</sup> Diario La Hora, “Las microfinanzas se fortalecen” Economía, 12 de octubre de 2009.

- Apoyo a la gestión de cobranza de créditos: Se requiere incorporar recursos para apoyar la gestión de cobro de los créditos y mantener el índice de morosidad en los niveles actuales.
- Sistema de Comunicaciones Informático entre Oficinas: De manera urgente se debe implementar un sistema de comunicaciones entre la matriz y oficinas, más eficiente y que brinde una estabilidad al 100%.
- Capacitación y entrenamiento al personal de funciones claves: Un aspecto esencial para la buena marcha de las nuevas sucursales, será contar con personal capacitado que pueda en todo momento desempeñar las funciones esenciales de la organización.
- Seguridad informática, acceso no autorizado: Es prioritario implementar elementos que protejan el acceso no autorizado a los datos informáticos de la entidad.

### **Amenazas**

De igual manera que en las oportunidades se identificaron las principales amenazas para el desarrollo de las actividades del FODEMI, las mismas que se enuncian a continuación en orden de importancia:

- Normativa de la Superintendencia de Bancos (SIB) y representatividad de las ONGs en ese Organismo: La nueva regulación de la SIB no está de acuerdo a la actividad de las instituciones micro crediticias y se deben revisar algunos temas al respecto. La regulación en el cobro de comisiones ha afectado de manera muy importante a las instituciones financieras.

- Entorno político que genera riesgo internacional: Las medidas emprendidas por el gobierno y su actitud frente a la relación política y económica con los países vecinos ha significado un deterioro en el riesgo país.
- Inestabilidad de los precios de los productos agrícolas de la Región: Los productos agrícolas que ofrece la región tiene como característica negativa la fluctuación en los precios.
- Competencia de Entidades No Controladas por la S.I.B. en tasas y condiciones de créditos y ahorros: La competencia en el mercado financiero de entidades no controladas afecta a las estrategias de la organización.
- Número de instituciones financieras: Existen varias instituciones que se ha establecido en las ciudades principales de la región, lo cual constituye una gran competencia.
- Pérdida de fuentes de ingresos por desempleo: La falta de microempresas en la región complica el panorama de ingresos que provienen de actividades propias de la zona.

Los eventos que han sido identificados en la matriz precedente, guían el proceso de definición estratégica del FODEMI, que se vislumbra en la conformación del enfoque estratégico, y son la base de las estrategias, actividades, recursos, áreas responsables y cronograma, que la organización contempla con la finalidad de minimizar el impacto y reducir las pérdidas que pueden presentarse como consecuencia de los factores de riesgo institucional.

### **2.6.2. Matriz de Relacionamiento e Interpretación de sus resultados**

En base a los conceptos definidos en el FODA, se determinan las Matrices de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y de los Factores Externos (EFE).

La Matriz EFI, se desarrolla con el fin de identificar los elementos que más importancia tienen dentro de las fortalezas, a fin de aprovecharlas de la mejor manera; y de conocer las debilidades con el propósito de plantear acciones de mejora.

En cambio, la matriz EFE se desarrolla con el fin de conocer si las estrategias de una institución están bien aprovechadas; además sirven para identificar las oportunidades que más aportan en la consecución de los objetivos; y las amenazas que más afectan a dichos objetivos.

A fin de tener una apreciación de conjunto, a continuación se presenta un cuadro resumen comparativo entre las variables del FODA.

Como se puede observar en la Matriz EFI un valor total por debajo del promedio 2.0, caracteriza a las unidades que son débiles en lo interno; mientras que calificaciones por arriba de dicho promedio indican una posición interna fortalecida. (Anexo No. 2)

Cabe señalar que las fuerzas más importantes que tiene el FODEMI son: su buena imagen y prestigio institucional, el respaldo financiero internacional, la amplia gama disponible y competitiva de productos y servicios que permiten una buena atención al cliente, respaldados en un sistema informático moderno, con

costos de servicios financieros, los más bajos en el mercado, además la Entidad tiene personal calificado y comprometido con la Institución.

En el caso del promedio ponderado de la Matriz EFE indica que la Organización responde de manera excelente a las oportunidades y dispuesta a enfrentar las amenazas existentes. (Anexo No. 3)

Los factores adversos que más afectan al FODEMI son: la existencia de entidades financieras no controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; la incidencia negativa de los aspectos políticos e inseguridad ciudadana, la inestabilidad de los precios agrícolas, el creciente desempleo y la escasa generación de ingresos que no permiten ahorrar, ni generar inversión.

La información que se presenta en las matrices EFI y EFE es fundamental en el Plan de Desarrollo de las Entidades, como lo indica Fred David “el proceso de identificar las variables es una oportunidad para que directivos y empleados de la organización participen en la determinación de la Empresa”.

## **CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales demandantes además de los oferentes de un producto; estos compradores comparten una necesidad o deseo determinado que se puede satisfacer mediante intercambios y relaciones. Así, el tamaño de un mercado depende del número de personas que sienten la necesidad, cuentan con los recursos para realizar un intercambio, y están dispuestas a ofrecer dichos recursos a cambio de lo que desean.<sup>25</sup>

### **3.1. OFERTA DE MICROCRÉDITOS**

#### **3.1.1. Principales entidades financieras que existen en las provincias de Manabí y Esmeraldas y servicios de microcrédito que prestan a los usuarios**

Por sus características económicas, las provincias de Esmeraldas y Manabí, cuentan con la presencia de las entidades financieras más representativas del país, las mismas que se han aglomerado en la capital y ciudades principales de cada provincia, desatendiendo visiblemente a la población que habita en el sector rural.

Antes de enumerar los grupos financieros presentes en Esmeraldas y Manabí, es necesario diferenciar cada uno de éstos.

---

<sup>25</sup> FUNDAMENTOS DE MARKETING, Philip Kotler, 6ta. Edición, pág. 14

**Bancos.-** Son entidades que se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.<sup>26</sup>

El artículo 37 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGISF), señala que el monto mínimo de capital pagado para constituir una entidad financiera bancaria, asciende a 2'628.940; y para las Sociedades Financieras 1'314.470.

Los bancos están autorizados de realizar las siguientes operaciones:<sup>27</sup>

- Recibir recursos del público en depósitos a la vista
- Recibir depósitos a plazo fijo
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros (valores)
- Recibir préstamos de instituciones financieras del país y del exterior
- Otorgar préstamos hipotecarios (garantía bien inmueble) y préstamos prendarios (garantía bien mueble)
- Conceder cuentas corrientes
- Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior
- Negociar títulos valores
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras

---

<sup>26</sup> Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Artículo 2.

<sup>27</sup> *Ibíd*em, Art. 51.

- Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito o de débito
- Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil, y
- Garantizar la colocación de acciones u obligaciones

En el caso de las Sociedades Financieras pueden efectuar las operaciones señaladas para los bancos a excepción de las de recibir recursos del público en depósitos a la vista y conceder créditos en cuenta corriente.

**Mutualistas.-** Son instituciones financieras, con finalidad social, que tienen como actividad principal la captación de los recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y el bienestar familiar de sus asociados, que deberá evidenciarse en la composición de sus activos.<sup>28</sup>

**Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs).-** Tienen el mismo campo de acción que las mutualistas, aunque no pueden invertir en proyectos de vivienda, negociar documentos de comercio exterior, ni efectuar operaciones de arrendamiento mercantil.

**ONGs Financieras.-** Son organizaciones no gubernamentales, cuya misión va dirigida al desarrollo económico de la población a la que sirven. Reconocidas por su alcance extendido a personas de bajos recursos, estas entidades distribuyen créditos menores que generalmente brindan de servicios adicionales como asistencia social, bajas tasas de interés, capacitación en áreas precisas. En su mayoría, estas organizaciones no están controladas por la Superintendencia de

---

<sup>28</sup> *Ibíd.* Art. 2

Bancos, sin embargo, pertenecen a organismos laterales que mantienen un seguimiento continuo de sus miembros, tal es el caso de la Red Financiera Rural (RFR).

En el siguiente cuadro se enlistan las entidades presentes en las provincias analizadas y el sitio de su ubicación.

Cuadro No. 4  
**Presencia financiera en la Provincia de Esmeraldas**

<i>Bancos</i>	<i>Localidad</i>	<i>Tipo de Oficina</i>				<i>Dirección</i>
		Sucursal	Agencia	Otro	ATM	
Banco del Austro	Esmeraldas	x			X	Bolívar 310 Entre M. Cañizares y Mejía
Banco Bolivariano	Esmeraldas Atacames	x	x			Bolívar 308 Entre M. Cañizares y Mejía Km. 44 Vía a Esmeraldas
Banco de Guayaquil	Esmeraldas	x				Bolívar 517 y Rocafuerte
Banco Internacional	Esmeraldas	x			X	Bolívar N307 y Mejía Esq.
	Quinindé		x		X	Av. Simón Plata Torres 351 y 4ta. Transversal
Banco Pichincha/ Credifé	Esmeraldas	x			X	Bolívar y 9 de Octubre Esq.
	Esmeraldas		x		X	Av. Libertad 603-605 y Muriel
	Quinindé		x		X	Av. 6 de Diciembre, frente a la Clínica Central
	Atacames		x		X	Calle Cervantes entre calles Montalvo y Espejo
	Esmeraldas		x		X	Calle Olmedo y Mejía Esq.
Produbanco	Esmeraldas	x			X	Bolívar 415 y Manuela Cañizares
Banco Solidario	Esmeraldas			x		Av. Simón Bolívar 2-15 entre Salinas y Mejía

Fuente: Asobancos, Superintendencia de Bancos.

Elaborado por: Autores

<i>Cooperativa / Mutualista</i>	<i>Localidad</i>	<i>Tipo de Oficina</i>			<i>Dirección</i>
		Sucursal	Agencia	Otro	
29 de Octubre	Esmeraldas	x			Barrio Centro Bolívar 208 y Salinas
Coopad	Esmeraldas	x			Salinas 205 y Bolívar
La Benéfica	-	x			-
FEPP	Esmeraldas	x			Sucre 1133 y Juan Montalvo

Fuente: Asobancos, Superintendencia de Bancos.

Elaborado por: Autores

Cuadro No. 5  
**Presencia financiera en la Provincia de Manabí**

<i>Bancos</i>	<i>Localidad</i>	<i>Tipo de Oficina</i>				<i>Dirección</i>
		Sucursal	Agencia	Otro	ATM	
Banco del Austro	Manta		x		x	Av. 7 entre Calle 2 y 3 Edif. Torre Centro
	Manta				x	Av. Malecón y calle 23
	Montecristi				x	Cerro Centinela (Sede de la Asamblea)
	Chone			x	x	Francisco Lozano y Eloy Alfaro
Banco Bolivariano	Manta	x				Malecón Jaime Chávez Gutiérrez
	El Carmen		x			Víctor Astudillo y L. F. López
	Portoviejo		x			Ricaurte 432 entre Calle 104 y 105
	Manta		x			Calle 109 entre Calle 104 y 105
	Portoviejo				x	CC El Paseo Portoviejo
	Montecristi				x	Vía a Manta Montecristi - La Y
Banco de Guayaquil	Manta	x				Malecón y Eugenio Espejo
	Sucre	x				Riofrío y Av. Bolívar Esq.
	Portoviejo	x				Bolívar y Ricaurte Esq.
	Manta		x			Malecón Edif. Administrativo Distrital de Aduanas
	Manta			x		Km. 3 1/2 Vía a Montecristi – Portoviejo
	Manta			x		La Fabril Km. 5 1/2 Vía a Manta – Montecristi
Banco Internacional	Portoviejo	x			x	Av. Olmedo N737 y Francisco P. Moreira
	Manta	x			x	Malecón, Edif. El Vigía, Planta Baja
	Manta		x			Av. 103 y Calle 113
	Manta				x	Av. 107 y Calle 102
Banco del Litoral	Manta	x				Av. Flavio Reyes CC Manicentro local 11 – 12
Banco del Pichincha/ Credifé	Portoviejo	x			x	Calle Olmedo y Bolívar Esq.
	Manta	x			x	Av. 2 entre Calle 11 y 12
	El Carmen		x		x	Av. Chone entre Calderón y Rocafuerte
	Portoviejo		x		x	Calle 9 de Octubre N623 y Olmedo Esq.
	Manta		x		x	Calle 13 y Av. 15

	Chone		x		x	Bolívar y Pichincha Esq.
	Jipijapa		x		x	Sucre entre 9 de Octubre y Montalvo
	Puerto López		x		x	Av. Machalilla Calle Gral. Córdova
	Sucre		x		x	Bolívar y Azcazubí
	Pedernales		x		x	Plaza Cosata y López Castillo
	Pichincha		x		x	Calle Luis María Pinto y Bolívar Esq.
	Portoviejo		x		x	Calle 5 de Junio entre Atahualpa y Pío Montúfar
	Montecristi		x		x	9 de Julio y Aníbal San Andrés
	Manta		x		x	Av. 109 y Calle 102 Esq.
	Manta			x	x	Av. 4 de Noviembre CC Shopping
Produbanco	Manta			x	x	Flavio reyes y Circunvalación (Supermaxi)
Banco Solidario	Manta	x				Av. 4ta y Calle 10ma. Esq.
	Portoviejo		x			Olmedo entre 10 de Agosto y Córdova
Banco ProCredit	Manta		x			Av. 109, entre calle 104 y 105 (Tarqui)
	Portoviejo		x			Calle Olmedo, entre Pedro Gual y 10 de Agosto
Banco Comercial de Manabí	Portoviejo	x				18 de Octubre y 10 de Agosto esquina
	Manta	x				Calle 9 y Av. 2
	Chone	x				Bolívar y Atahualpa
	Manabí	x				Av. Manabí y Alajuela
Banco Finca	Portoviejo		x			Calle Olmedo La Previsora 6to. Piso
	Chone		x			Washington y Atahualpa esquina
Banco Machala	Manta	x			x	Av. Malecón Jaime Chávez entre calle 13 y 14
Banco Pacífico	Tarqui	x			x	Av. 107 y Calle 103 esquina
	Manta	x			x	Av. 2 y Calle 13 esquina
	Portoviejo	x				Calle América 101 y Av. Manabí
	Portoviejo	x				Chile y 10 de Agosto esquina
Banco Unibanco	Manta		x			Av. 2 y Calle 9
	Manta		x			Parroquia Tarqui Calle 102 y Av.106
	Portoviejo		x			Ricaurte y Pedro Gual

Fuente: Asobancos, Superintendencia de Bancos.  
Elaborado por: Autores

<i>Cooperativa / Mutualista</i>	<i>Localidad</i>	<i>Tipo de Oficina</i>			<i>Dirección</i>
		Sucursal	Agencia	Otro	
15 de Abril	Portoviejo	x			18 de Octubre 306 entre Córdova y 10 de Agosto Paseo Shopping Av. 4ta y Calle 11 Esq. Edificio Alikan Calle 105 y Av. 13
	Portoviejo		x		
	Manta	x			
	Tarqui	x			
29 de Octubre	Manta	x			Av. 6 y Calle 12 Esq. Av. Manabí 325C y Alajuela
	Portoviejo	x			
Coodesarrollo	Portoviejo	x			Ramos Iduarte 208 y Chile
Comercio	Portoviejo	x			Calle Chile entre Pedro Gual y 9 de Octubre
Santa Ana	Manta	x			Calle Eloy Alfaro y Ángel R. Álava
Calceta	Calceta				Calle Salinas S/N y Ricaurte (frente a la plaza cívica)
Chone	Chone				Pichincha y Páez esquina
La Benéfica	El Carmen		x		
ACJ	Portoviejo			Filial	
D`miro	Portoviejo	x			Morales 104 y Francisco de Paula Moreira
ESPOIR	Portoviejo	x			Paulo E. Macías y Av. Reales Tamarindos Ed. Mario Loor 2do. Piso
FEPP	-				-

Fuente: Asobancos, Superintendencia de Bancos.

Elaborado por: Autores

La presencia financiera en la provincia de Manabí supera ampliamente al caso de Esmeraldas; esto se debe a que existe una mayor actividad económica por las características de esta provincia, sus amplias áreas agrícolas, el puerto marítimo que ha permitido el desarrollo del comercio y la pesca industrializada.

A pesar de que existen varias entidades, no todas operan con la misma misión, lo que disminuye la oferta de financiamiento bajo la modalidad de microcrédito en las provincias, al igual que en todo el Ecuador.

### **3.1.2. Limitaciones, exigencias y deficiencias de otras cooperativas de la localidad que ofrecen microcrédito**

#### **Limitaciones**

- Competencia agresiva
- Inestabilidad política
- Inestabilidad económica
- Incrementos salariales
- Aspectos legales no muy claros (interpretación de la ley a conveniencia)

#### **Exigencias**

En general, los requisitos básicos para la entrega de microcréditos dependen de cada entidad financiera, pública o privada.

Entre los más comunes entre los privados constan:

- Cédula de identidad del solicitante, cónyuge y garante;
- Estados de cuenta del solicitante de los tres últimos meses;
- Planilla de servicios básicos (luz, agua, o teléfono) del último mes;
- Documentos de la casa (escritura) del cliente o del garante,
- Solicitud de crédito firmada y antigüedad de 1 año en el negocio como propietario.

Entre los estatales, BNF y CFN, no es prescindible haber sido cliente en estas entidades y el negocio no necesariamente debe estar instalado.

Como se puede observar, al exigir garantías o hipotecas, el microcrédito se convierte en una posibilidad de solvencia no tan alcanzable en el sistema de bancos privados, razón por la cual, las cooperativas aprovechan esa deficiencia y conceden pequeños préstamos a elevadas tasas de interés.

### **Deficiencias**

- Personal poco preparado o capacitado
- Remuneraciones bajas
- Estructura administrativa inadecuada
- Falta de comunicación interna
- Escasa promoción y publicidad de beneficios sociales que prestan
- Escaso conocimiento de objetivos, estrategias, visión, misión, y valores corporativos.

### **3.1.3. Análisis de los riesgos que implican las transacciones de microcrédito para las entidades financieras**

El riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión en particular. En finanzas, el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolio de inversión. La esencia de la administración de riesgos consiste en medir esas probabilidades en contextos de incertidumbre.<sup>29</sup>

Según un estudio realizado con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, como un proyecto de Carmen Astrid Galvis B., y Álvaro Hernán Trujillo M, expertos en el tema de control interno y gobierno corporativo, se desarrolló el Manual para la Gestión y el Control Integral de Riesgos de Entidades Especializadas en Microcrédito, el cual cita los posibles riesgos financieros en los que puede incurrir una institución del sistema financiero o cualquier entidad no regulada que dedique su esfuerzo a dicha actividad, los cuales se detallan a continuación:

1. Riesgos según su origen
2. Riesgos según su materia
3. Riesgos según su fuente

El siguiente cuadro pretende mostrar la variedad y clasificación de todos los riesgos que pertenecen a los procesos de otorgamiento de microcréditos.

---

<sup>29</sup> Alfonso de Lara Haro, **MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS FINANCIEROS**, 3ra. Edición. p.13

Cuadro No. 6  
**Variación y clasificación de riesgos**

Riesgos según su origen	Riesgos según la material	Riesgos según su fuente
<i>INTERNOS</i>	Operacionales	Operacionales
		De fraude
		De modelo
		De control a actividades delictivas
	Legales	Legales
<i>EXTERNOS</i>	Operacionales	Operacionales
		De fraude
	Financieros	De mercado
		De crédito
		De liquidez
	Comerciales	Comerciales
		De competencia
	Legales	Legales

Fuente: Alfonso de Lara Haro, **MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS FINANCIEROS**,  
 Elaborado por: Autores

### **Riesgos según su origen<sup>30</sup>**

Mediante este criterio se establece una clasificación muy amplia o agregada de los riesgos, por lo que se puede afirmar que esta es una *macroclasificación*.

Son *riesgos internos* los originados en factores endógenos, es decir, en aspectos o asuntos internos a la entidad, dentro de los cuales se encuentran los recursos de orden tecnológico, humano y económico, y los procesos de carácter administrativo, operativo, económico y de control interno.

Los *riesgos externos* se originan en factores exógenos, como el desarrollo tecnológico, las necesidades y expectativas de los clientes, la competencia,

<sup>30</sup> PORTALES MICROFINANZAS [www.microfinanzas.org/uploads/media/1322.pdf](http://www.microfinanzas.org/uploads/media/1322.pdf)

la legislación y la regulación, los desastres naturales y provocados, los cambios en las variables económicas, las variables sociales (seguridad y confianza) y los aspectos políticos y de orden público.

### **Riesgos según la materia<sup>31</sup>**

La materia como criterio para la clasificación de los riesgos permite su agrupación, según el asunto sobre el cual traten:

Son *riesgos operacionales* los originados en el entorno operacional de la entidad, es decir, los que se deriven de las actividades que formen parte de los procesos realizados en cumplimiento de su objeto social. Se incluyen las actividades de apoyo, tales como talento humano, contabilidad, tesorería, servicios generales e informática.

Son *riesgos financieros* los originados en comportamientos desfavorables de las variables del mercado, tales como tasas de interés, tipos de cambio o precios.

Son *riesgos comerciales* los originados en factores que afectan la entidad en relación con la industria en la que se desenvuelve, modificando de forma negativa su participación en la misma.

---

<sup>31</sup> PORTALES MICROFINANZAS [www.microfinanzas.org/uploads/media/1322.pdf](http://www.microfinanzas.org/uploads/media/1322.pdf)

Son *riesgos legales* los originados en el incumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales o en cambios normativos con efectos desfavorables para la entidad o para las actividades que desarrolla.

### **Riesgos según su fuente<sup>32</sup>**

La fuente es un criterio de clasificación de los riesgos que permite un mayor desglose de la agrupación obtenida a través del criterio materia, por cuanto hace referencia de forma particular a las actividades que conforman o se relacionan con la empresa u objeto social como un todo.

Los *riesgos de mercado* son aquellos que se originan en movimientos adversos en las variables de mercado que inciden de forma directa en el valor de los bienes de una entidad, tales como tasa de interés, tipos de cambio y precio tanto de los valores o títulos que compongan el portafolio como de los otros bienes de la entidad.

Los *riesgos de crédito* se originan en el incumplimiento de las obligaciones contractuales de pago o entrega de valores o títulos, por parte de la contraparte; o en el deterioro de la solvencia del emisor de los valores o títulos.

Los *riesgos de liquidez* se originan en niveles deficitarios de caja que comprometan el cumplimiento de las obligaciones de pago a terceros, y

---

<sup>32</sup> PORTALES MICROFINANZAS [www.microfinanzas.org/uploads/media/1322.pdf](http://www.microfinanzas.org/uploads/media/1322.pdf)

generen la necesidad de liquidar valores o títulos u otros bienes en condiciones financieras no propicias.

Los *riesgos de fraude* se originan en delitos contra la propiedad de los bienes con los que se desarrolla la empresa, sean estos propios o de los clientes de la entidad.

Los *riesgos de modelo* son aquellos que se originen en los modelos o estructuras que se empleen para el desarrollo de los negocios, las operaciones y las actividades por parte de la entidad.

Los *riesgos de control a actividades delictivas* se originan en fallas en las medidas de control adoptadas con el propósito de evitar que, en la realización de las operaciones, la entidad pueda ser utilizada como instrumento para la comisión de cualquier actividad que tenga como fin vulnerar disposiciones de orden penal o de carácter administrativo encaminadas a prevenir dicha utilización.

Los *riesgos de competencia* son los que se originan en cambios en la participación en el mercado por parte de la entidad. Por tal razón, se pueden identificar con los riesgos comerciales.

Finalmente, en *otros riesgos* se agrupan, de forme residual, los demás que puedan afectar la continuidad de la empresa y/o de la entidad.

Según otros autores, también se considera un riesgo potencial, el de *reputación*, que es relativo a las pérdidas que podrían resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocio atribuibles a un desprestigio de una institución por falta de capacitación del personal clave, fraude o errores en la ejecución de alguna operación. Si el mercado percibe que la institución comete errores en algún proceso clave de la operación, es lógico que los clientes consideren eventualmente cambiar de institución.<sup>33</sup>

## **3.2. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

### **3.2.1. Análisis de la demanda**

La demanda es una cuantificación de los deseos del mercado y está condicionada por los recursos disponibles del consumidor y por los estímulos del marketing de la empresa y de la competencia.<sup>34</sup>

#### **3.2.1.1. Mercado meta y determinación de la población**

El mercado meta (también llamado mercado servido), es la parte del mercado disponible calificado quienes tienen el interés, los ingresos, el acceso y los requisitos necesarios para responder a una oferta de producto a la que la empresa decide dirigirse.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Alfonso de Lara Haro, **MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS FINANCIEROS**, 3ra. Edición. p.17

<sup>34</sup> Jaime Rivera C., **DIRECCIÓN DE MARKETING FUNDAMENTOS Y APLICACIONES**, p. 118

<sup>35</sup> Kotler Philip, **DIRECCIÓN DE MARKETING CONCEPTOS ESENCIALES**, Pág. 71

A manera de plan inicial, se ha considerado como mercado objetivo, la población beneficiaria de los Programas de Desarrollo de Área (PDA) que Visión Mundial Ecuador ha implementado en las zonas de Esmeraldas y Manabí.

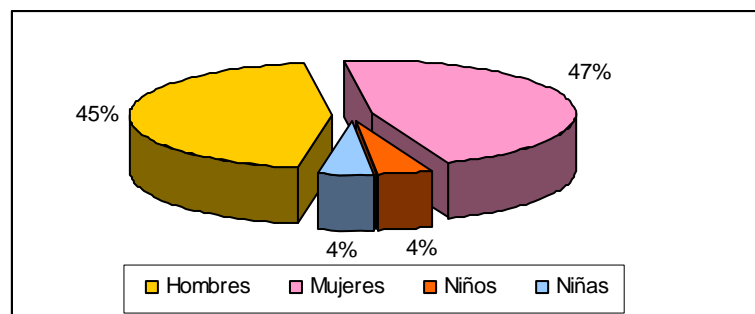
En el caso de Esmeraldas, el PDA Vuelta Larga se encuentra ubicado en la parroquia que lleva el mismo nombre, donde se han agrupado a las siguientes comunidades: Vuelta Larga, Río Teaone, Cananga, Casa Bonita y Monte Sinaí. Según el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE 2008), en esta parroquia existen 40.187 habitantes, distribuidas de la siguiente manera:

**Cuadro No. 7**  
**Vuelta larga**

<b>Vuelta Larga</b>	
Hombres	18.098
Mujeres	18.571
Niños	1.736
Niñas	1.782
<b>Total</b>	<b>40.187</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico No. 13**  
**Vuelta larga**



Elaborado por: Autores

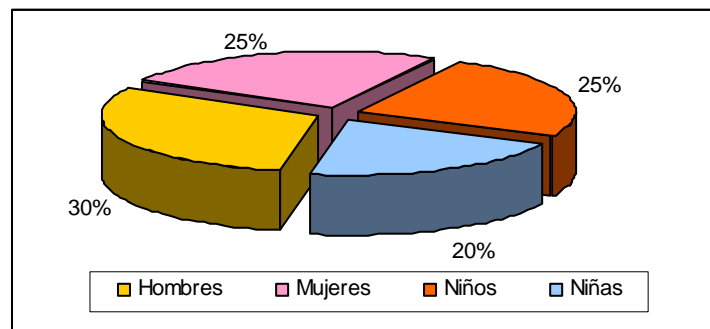
Por otro lado, en la Provincia de Manabí, Visión Mundial Ecuador trabaja con el PDA Centro Este Manabí, el cual agrupa a las comunidades de: San Miguel, Las Delicias del Km. 90, Los Naranjitos del Km. 92, Piedra Azul, Las Torres, Rio Chico, La Cristal, El Progreso, San Sebastián, Piedra Fina 1, Piedra Fina 2, Km. 105, La Palmita, Cañales de la Palmita, El Recinto Militar, La Bajada de Tigre, La Azucena Alta, La Azucena Abajo, Solano Arriba, Solano el Hobo y San Juan. En estas comunidades, hay una población total 8.029 habitantes<sup>36</sup>, distribuidos de la siguiente manera:

**Cuadro No. 8**  
**Centro Este Manabí**

<b>Centro Este Manabí</b>	
Hombres	2.433
Mujeres	1.992
Niños	1.982
Niñas	1.622
<b>Total</b>	<b>8.029</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico No. 14**  
**Centro Este Manabí**



Elaborado por: Autores

<sup>36</sup> Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE) 2008

### 3.2.1.2. Metodología y tamaño de la muestra

Se utilizó un tipo de investigación exploratoria con el objeto de obtener la investigación preliminar sobre la situación y posibilidades que tiene FODEMI en el mercado de estas dos provincias. Los datos fueron obtenidos de fuentes primarias ya que fueron tomados directamente de los demandantes, y secundarias por cuanto se obtuvo datos del Sistema Integrado de Indicadores Sociales (SIISE)

Se tomaron los niños beneficiarios de los PDA de cada provincia, obteniendo un porcentaje de intervención en las zonas. Este porcentaje se aplicó al total de habitantes adultos, hombres y mujeres, considerados como potenciales microempresarios o empresarios en búsqueda de financiamiento. Los resultados se describen a continuación:

Cuadro No. 9

#### Demanda potencial de Manabí y Esmeraldas

MANABÍ	<i>Niños/as</i>	<i>Adultos</i>	<i>Total</i>
Descripción geográfica	3.604	4.425	8.029

Beneficiarios PDA	1.328
% Intervención PDA	37%
<b>Potenciales demandantes</b>	<b>1.631</b>

ESMERALDAS	<i>Niños/as</i>	<i>Adultos</i>	<i>Total</i>
Descripción geográfica	3.518	36.669	40.187

Beneficiarios PDA	901
% Intervención PDA	26%
<b>Potenciales demandantes</b>	<b>9.391</b>

Fuente: FODEMI

Elaborado por: Autores

### 3.2.1.3. Cálculo del tamaño de la muestra

Para determinar el número de encuestas para el análisis de la muestra se considera apropiado aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

N= Tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados)

K= Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos; se tomará el 85% que corresponde a  $k=1.44$

e= Es el error muestral deseado. Muestra la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. Se utilizará 10% de error.

p= Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido, y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

q= Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir,

$$1-p=0.5$$

n= Tamaño de la muestra (número de encuestas a realizarse)

Aplicando la fórmula para los datos de ambas provincias tenemos que:

**Esmeraldas:** 52 encuestas a realizarse.

**Manabí:** 50 encuestas a realizarse.

#### **3.2.1.4. Diseño de la encuesta**

Señor Usuario:

La información que comedidamente se le solicita, nos ilustrará en la presentación de una tesis de grado de nivel universitario, por lo que agradecemos su valiosa y oportuna información que le receptamos con la reserva y confidencialidad del caso.

1. *A qué actividad se dedica?*

- Empleado / Jornalero       Negocio propio       Quehaceres domésticos

2. *Desde hace que tiempo?*

- De 1 a 5 años       De 5 a 10 años       Más de 10 años       Siempre

3. *Si tiene un negocio propio, a qué área corresponde? Caso contrario, en cuál de éstas opciones le gustaría iniciar un negocio?*

- Agricultura       Manufactura       Turismo       Servicios

Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

4. *Con qué tipo de recursos trabaja o trabajaría?*

- Propios       Préstamo       Ambos

5. *Si trabaja o trabajaría con préstamos a que institución recurre?*

- Banco       Cooperativa       Particular

Nombre de la entidad: \_\_\_\_\_

6. *Qué ventajas le ofrece dicha institución (económicas y/o sociales)*

- Financiamiento       Capacitación       Asesoramiento

7. *Qué beneficios de índole social le ofrecen y le cumplen*

- Seguro médico       Servicios exequiales       Seguro de desgravamen       Escolaridad

Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

8. *Hasta que montos le han facilitado los préstamos?*

- Hasta \$200       \$200 - \$1000       \$1000 - \$2000

9. *Cuáles han sido las condiciones financieras? (Plazos)*

- 6 meses       12 meses       18 meses       24 meses

*Cuáles han sido las condiciones financieras? (Tasas)*

- 10 - 20%                       20 - 30%                       Mayor al 30%

*10. Los créditos que ud solicita son inmediatos?*

- Si                       No

*11. Si no son inmediatos, cuánto tiempo debe esperar?*

- Hasta 2 semanas                       Hasta un mes                       Más de un mes

*12. Cuáles son las exigencias que ud debe cumplir para que le otorguen un préstamo?*

- Documentos                       Historial crediticio                       Ingresos comprobables
- Pertener a la entidad financiera (como socio)

*13. Cuáles son las garantías y/o hipotecas que le exigen para concederle un préstamo??*

- Garante                       Propiedades                       Aporte inicial

*14. ¿SI otra institución le proporcionaría los recursos que ud requiere, con mejores condiciones financieras y sociales, aceptaría una visita y asesoramiento para conocer sus inquietudes y necesidades?*

- Si                       No

### 3.2.1.5. Tabulación y análisis de resultados

A continuación se detallan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a las poblaciones de las zonas en estudio. Se especifica la frecuencia de la respuesta y el porcentaje en comparación con el total de encuestados.

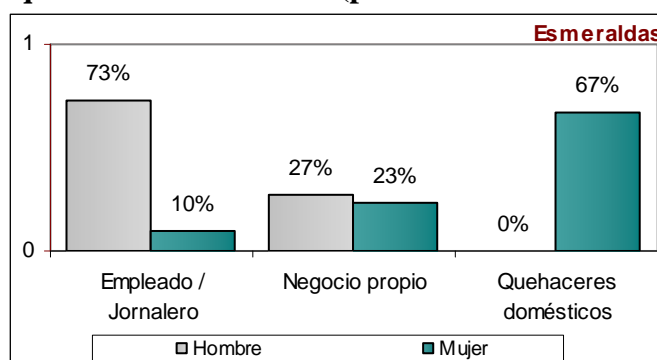
#### Pregunta 1. ¿A qué actividad se dedica?

Cuadro No. 10  
A qué actividad se dedica

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<b>Hombre</b>	22	100%	23	100%
Empleado / Jornalero	16	73%	20	87%
Negocio propio	6	27%	3	13%
Quehaceres domésticos	0	0%	0	0%
<b>Mujer</b>	30	100%	27	100%
Empleado / Jornalero	3	10%	3	11%
Negocio propio	7	23%	5	19%
Quehaceres domésticos	20	67%	19	70%
<b>Total</b>	52		50	

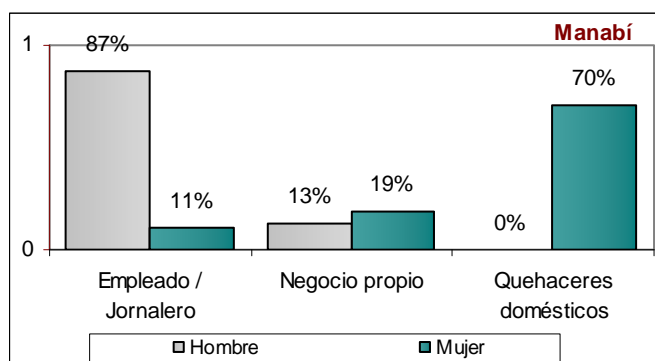
Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 15  
A qué actividad se dedica (provincia de Esmeraldas)



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 16  
A qué actividad se dedica (provincia de Manabí)



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autores

En la zona de Esmeraldas se puede comprobar con claridad que su población masculina pertenece al grupo de jornaleros y empleados, esto se debe a que en la zona existen fábricas artesanales de ladrillos y material para tejados. Además gran parte de la población se desplaza desde su comunidad hacia las zonas forestales como Borbón y Anchayacu, para trabajar en la tala de árboles, o en otros casos se dirigen a las playas para trabajar en la pesca artesanal. Los hombres que aparecen como dueños de negocios, se dedican a la confección y venta de artesanías, también existen comerciantes de víveres en pequeñas tiendas de barrio.

La mayoría de las mujeres de la parroquia de Vuelta Larga en Esmeraldas son amas de casa y no cuenta con un trabajo formal. No obstante, un grupo menor de la población concurre a los sitios turísticos de la provincia, que a pesar de su lejanía por el tema de transporte, son oportunos para trabajar como empleadas en restaurantes y hoteles que reciben personal en determinadas temporadas, en estas mismas temporadas de vacaciones y feriados, algunas amas de casa se dedican a la venta de dulces, helados, pan de yuca o a la confección de trenzas, aprovechando la presencia de turistas en las zonas playeras.

En el caso de la población Manabita, los hombres se dedican en su gran mayoría a ofrecer sus servicios en grandes haciendas cercanas a las zonas, las mismas que cultivan cacao y palma africana. Sin embargo, según comentaron los encuestados, existe en el año períodos de sequía que disminuyen fuertemente las oportunidades de trabajo. Existen pocos negocios en la zona, los cuales van dirigidos hacia la comercialización de productos de primera necesidad, panadería y material artesanal.

La población femenina se dedica en su mayoría a los quehaceres domésticos, a pesar de que poseen cultivos caseros en sus propiedades, estos productos agrícolas son comercializados en las ferias que realizan los días sábados en el barrio San Sebastián.

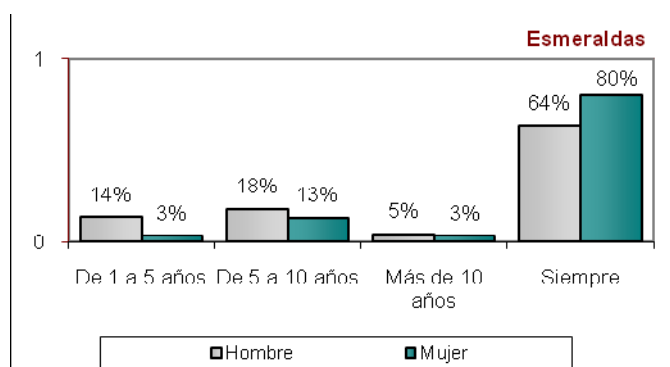
## Pregunta 2. ¿Desde hace qué tiempo?

Cuadro No. 11  
Desde hace qué tiempo

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b><i>Hombre</i></b>	22	100%	23	100%
De 1 a 5 años	3	14%	1	4%
De 5 a 10 años	4	18%	1	4%
Más de 10 años	1	5%	15	65%
Siempre	14	64%	6	26%
<b><i>Mujer</i></b>	30	100%	27	100%
De 1 a 5 años	1	3%	2	7%
De 5 a 10 años	4	13%	3	11%
Más de 10 años	1	3%	2	7%
Siempre	24	80%	20	74%
<b>Total</b>	52		50	

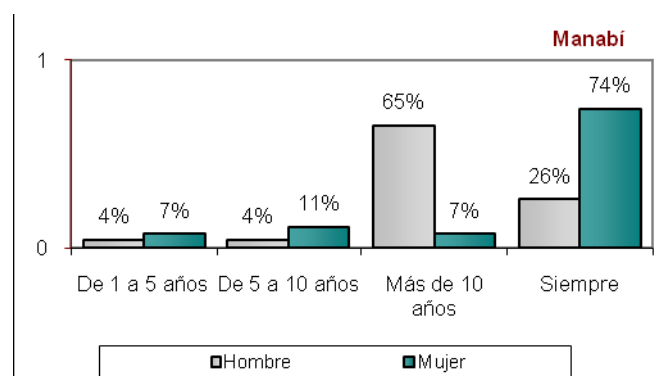
Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 17  
A qué actividad se dedica (provincia de Manabí)



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 18  
A qué actividad se dedica (provincia de Esmeraldas)



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autores

En el caso de las mujeres encuestadas en ambas provincias, un alto porcentaje en Esmeraldas y Manabí (80% y 74%), han realizado esa actividad siempre. Esto se debe a que el modelo familiar en estas zonas del país ubica a las mujeres dentro del hogar, en la crianza de los hijos y los quehaceres domésticos. Por otro lado la ocupación de los hombres se transfiere de padre a hijo, por lo que la mayoría han realizado esta actividad durante toda su vida, o al menos por un tiempo mayor a los diez años.

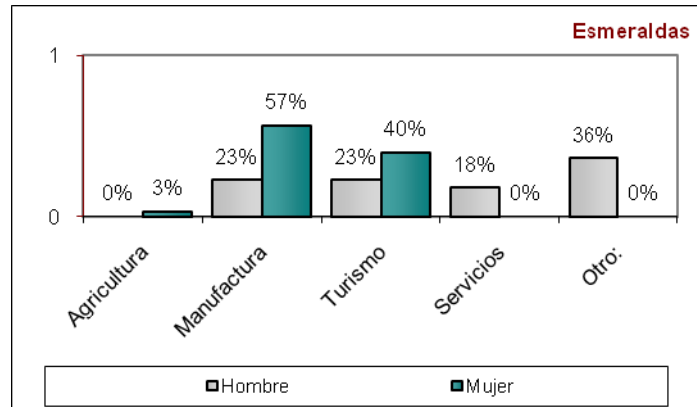
**Pregunta 3. Si tiene un negocio propio, ¿a qué área corresponde? Caso contrario, ¿en cuál de estas opciones le gustaría iniciar un negocio?**

**Cuadro No. 12**  
**En qué área le gustaría iniciar un negocio**

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Hombre</b>	22	100%	23	100%
Agricultura	0	0%	12	52%
Manufactura	5	23%	6	26%
Turismo	5	23%	0	0%
Servicios	4	18%	3	13%
Otro:	8	36%	2	9%
<b>Mujer</b>	30	100%	27	100%
Agricultura	1	3%	2	7%
Manufactura	17	57%	21	78%
Turismo	12	40%	0	0%
Servicios	0	0%	3	11%
Otro:	0	0%	1	4%
<b>Total</b>	52		50	

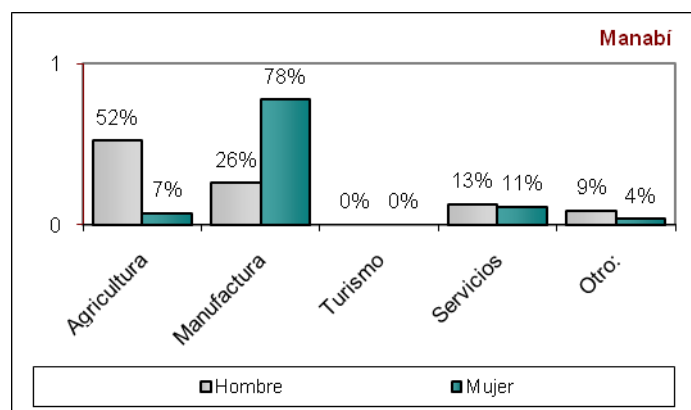
Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autores

**Gráfico No. 19**  
**En qué área le gustaría iniciar un negocio (Esmeraldas)**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 20  
**En qué área le gustaría iniciar un negocio (Manabí)**



Fuente: Encuestas  
 Elaborado por: Autores

En el caso de ambas provincias se puede ver con claridad que existe un interés por parte de la población femenina para iniciar o incrementar su negocio propio. Esto se debe a que las zonas en las que se pretende ofertar los servicios del FODEMI, corresponden a poblaciones donde el nivel de pobreza rebasa el 80% según datos elaborados por Visión Mundial Ecuador, e identifican los negocios propios como la oportunidad para salir adelante con sus familias. Como se señalaba en las conclusiones de la primera pregunta, los negocios existentes en las zonas corresponden a la comercialización de productos en pequeñas tiendas.

En el caso de Esmeraldas, la población también se inclina hacia el turismo, donde busca aprovechar los recursos que llegan a las playas y sitios de interés.

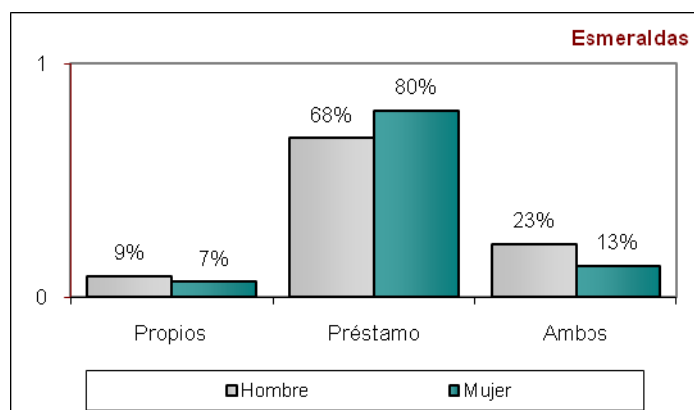
**Pregunta 4. ¿Con qué tipo de recursos trabaja o trabajaría?**

**Cuadro No. 13**  
**Con qué tipo de recursos trabaja o trabajaría**

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<b>Hombre</b>	22	100%	23	100%
Propios	2	9%	1	4%
Préstamo	15	68%	19	83%
Ambos	5	23%	3	13%
<b>Mujer</b>	30	100%	27	100%
Propios	2	7%	1	4%
Préstamo	24	80%	25	93%
Ambos	4	13%	1	4%
<b>Total</b>	52		50	

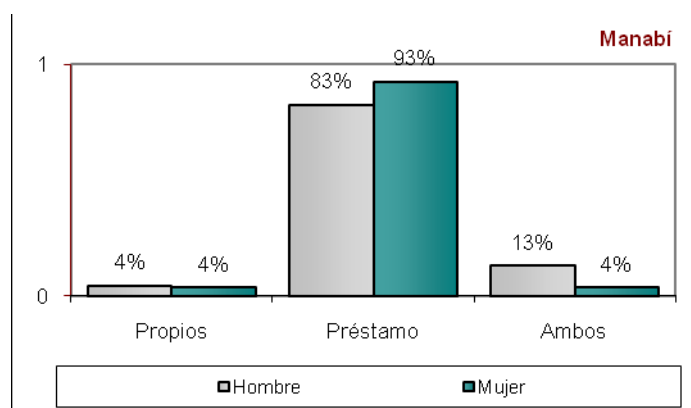
Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autores

**Gráfico No. 21**  
**Con qué tipo de recursos trabaja o trabajaría (Esmeraldas)**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 22  
Con qué tipo de recursos trabaja o trabajaría (Manabí)



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autores

En el diálogo producido por la entrevista, se pudo determinar que el nivel de pobreza es una limitación para el acceso al crédito, sin embargo, tanto hombres como mujeres de las dos provincias afirman que es la única alternativa, ya que con la escasa oferta laboral es imposible el ahorro familiar. Las poblaciones encuestadas aparecen como beneficiarias del bono de desarrollo humano entregado por el Gobierno Nacional.

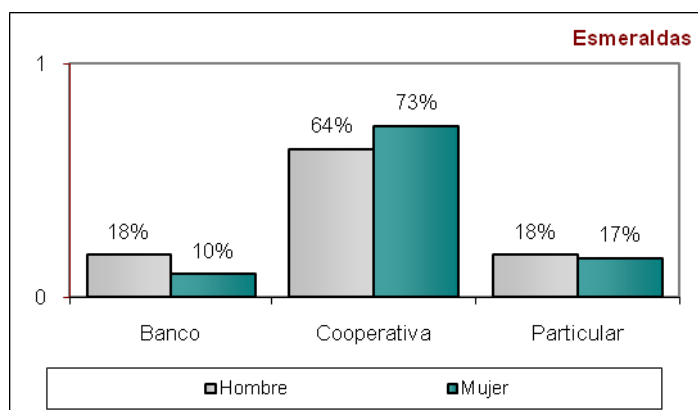
#### Pregunta 5. Si trabaja o trabajaría con préstamos, ¿a qué institución recurre?

Cuadro No. 14  
Para trabajar con préstamos a que institución recurre

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<b>Hombre</b>	22	100%	23	100%
Banco	4	18%	6	26%
Cooperativa	14	64%	14	61%
Particular	4	18%	3	13%
<b>Mujer</b>	30	100%	27	100%
Banco	3	10%	3	11%
Cooperativa	22	73%	20	74%
Particular	5	17%	4	15%
<b>Total</b>	52		50	

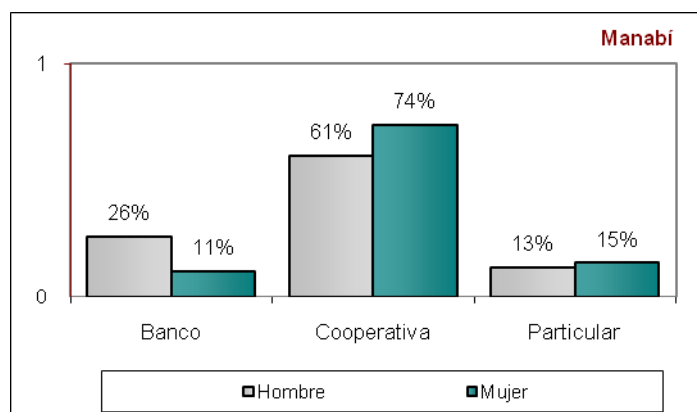
Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 23  
**Para trabajar con préstamos a qué institución recurre (Esmeraldas)**



Fuente: Encuestas  
 Elaborado por: Autores

Gráfico No. 24  
**Para trabajar con préstamos a qué institución recurre (Manabí)**



Fuente: Encuestas  
 Elaborado por: Autores

A pesar de que las provincias cuentan con la presencia de las entidades financieras más representativas del país, no existen instituciones crediticias cercanas a las zonas encuestadas. Sin embargo, quienes aceptarían trabajar con microcrédito, miran a las cooperativas como principal opción frente a los bancos y prestamistas particulares.

En la provincia de Esmeraldas, el 64% de los hombres y el 73% de las mujeres acuden o acudirían a las cooperativas, entre las más identificadas están la Cooperativa 29 de Octubre

y la COOPAD, también aparecen en minoría las instituciones bancarias con menos del 20% de frecuencia, los bancos más reconocidos por la población son: Banco Pichincha (Credifé) y el Banco Solidario.

En el caso de Manabí, la inclinación de la población es similar al escenario que se muestra en Esmeraldas, el 61% de los hombres y el 74% de las mujeres prefieren las cooperativas para solicitar un microcrédito. Las cooperativas más identificadas son: Cooperativa 15 de Abril, Cooperativa Chone y la Cooperativa Comercio. También se identifica a las instituciones bancarias como segunda alternativa de la población, aunque con una baja frecuencia, 26% hombres y 11% mujeres. Los bancos citados por las personas encuestadas son principalmente: Banco Pichincha (Credifé), Banco Solidario y en menor número el Banco Finca.

Los datos obtenidos de la investigación de mercado, guardan mucha relación con los datos que expone la Superintendencia de Bancos en cuanto a las mayores cooperativas según sus captaciones y colocaciones.

Cuadro No. 15  
**Colocaciones**

<i>Colocaciones (miles USD)</i>		
<i>Cooperativa</i>	<i>Esmeraldas</i>	<i>Manabí</i>
29 de Octubre	747.81	1,686.61
COOPAD	124.08	
15 de Abril		11,858.74
Chone		8,500.33
Codesarrollo		109.67
Comercio		4,300.89
Santa Ana		1,484.51

Fuente: Superintendencia de Bancos, Diciembre 2008.  
Elaborado por: Autores

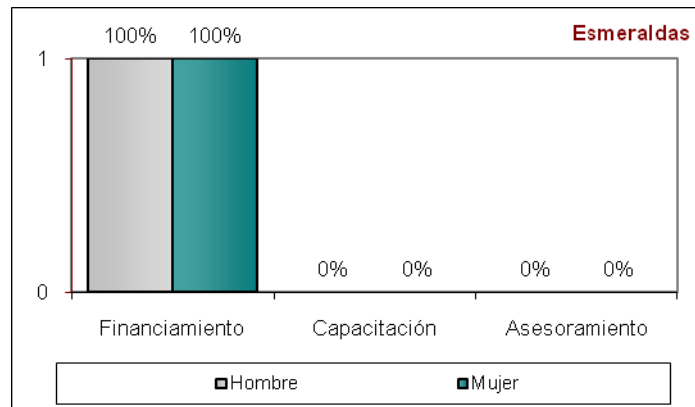
**Pregunta 6. ¿Qué ventajas le ofrece dicha Institución? (económicos o sociales)**

**Cuadro No. 16**  
**Ventajas que le ofrece dicha institución**

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Hombre</b>	22	100%	23	100%
Financiamiento	22	100%	23	100%
Capacitación	0	0%	0	0%
Asesoramiento	0	0%	0	0%
<b>Mujer</b>	30	100%	27	100%
Financiamiento	30	100%	27	100%
Capacitación	0	0%	0	0%
Asesoramiento	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	52		50	

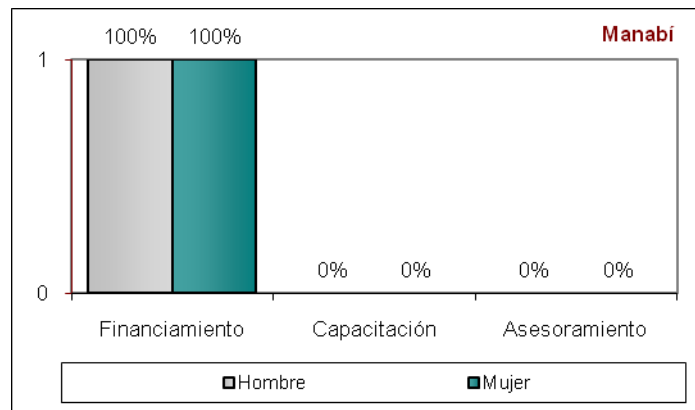
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

**Gráfico No. 25**  
**Ventajas que le ofrece dicha institución**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 26  
Ventajas que le ofrece dicha institución



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

De las cooperativas e instituciones bancarias a las que se inclina la población para adquirir un microcrédito, el 100% ofrece únicamente financiamiento, según las respuestas obtenidas de los encuestados. Es decir, ninguna brinda beneficios de capacitación, asesoramiento o algún aspecto que promueva el desarrollo social.

Estos resultados revelan que a pesar del gran esfuerzo que realizan las instituciones para promover sus servicios con sentido social, como el uso de slogan (Los primeros con misión social – Banco Solidario; Desarrollo microempresarial – Credifé), los productos ofertados (Cuenta Mejor Futuro – Cooperativa 29 de Octubre; Produ15 Préstamos de convenio – Cooperativa 15 de abril), la población no recibe el mensaje social y cualquier esfuerzo se pierde cuando se comprueba sus altas tasas de interés.

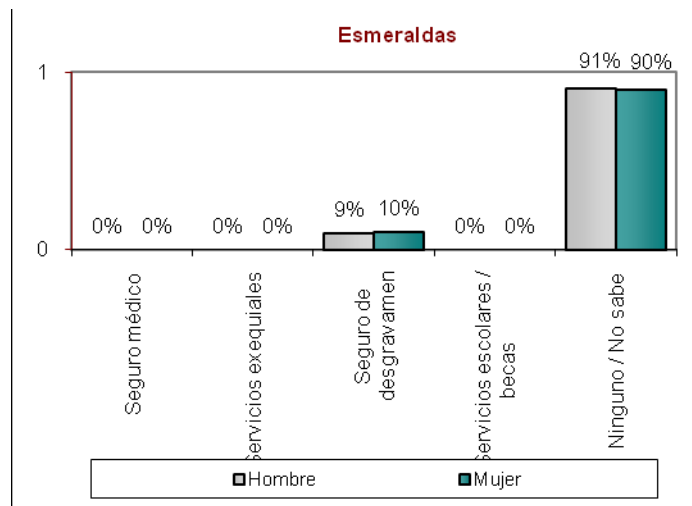
**Pregunta 7. ¿Qué beneficios de índole social le ofrecen y le cumplen?**

**Cuadro No. 17**  
**Beneficios de índole social**

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Hombre</b>	22	100%	23	100%
Seguro médico	0	0%	0	0%
Servicios exequiales	0	0%	0	0%
Seguro de desgravamen	2	9%	3	13%
Servicios escolares / becas	0	0%	0	0%
Ninguno / No sabe	20	91%	20	87%
<b>Mujer</b>	30	100%	27	100%
Seguro médico	0	0%	0	0%
Servicios exequiales	0	0%	0	0%
Seguro de desgravamen	3	10%	3	11%
Servicios escolares / becas	0	0%	0	0%
Ninguno / No sabe	27	90%	24	89%
<b>Total</b>	52		50	

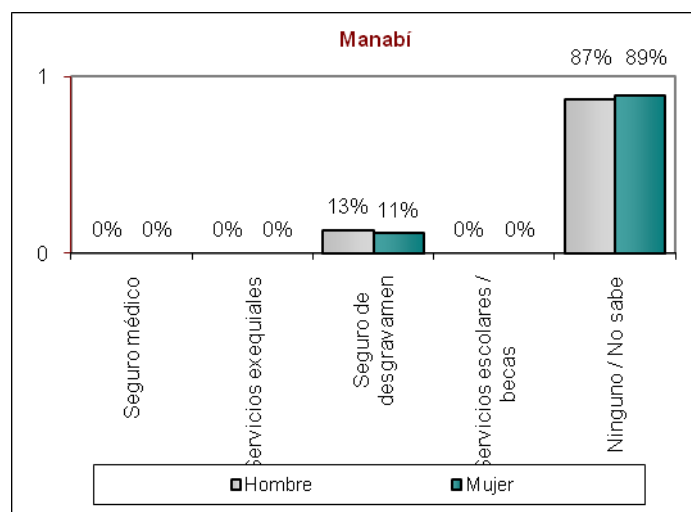
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

**Gráfico No. 27**  
**Beneficios de índole social (Esmeraldas)**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 28  
Beneficios de índole social (Manabí)



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

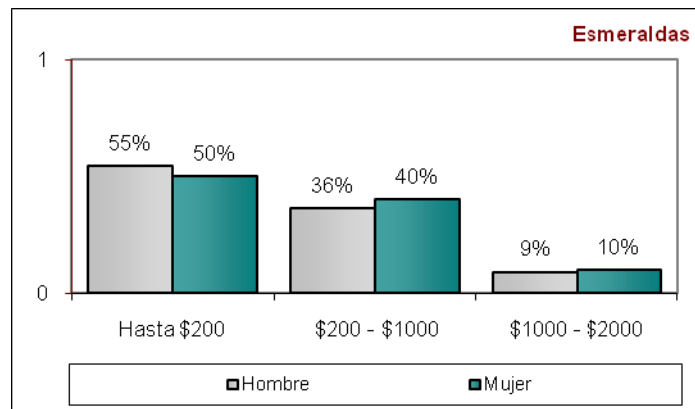
**Pregunta 8. ¿Hasta qué montos le han facilitado los préstamos? Si no ha solicitado, ¿hasta qué monto solicitaría?**

Cuadro No. 18  
Montos facilitados y hasta que monto facilitaría

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<b>Hombre</b>	22	100%	23	100%
Hasta \$200	12	55%	14	61%
\$200 - \$1000	8	36%	7	30%
\$1000 - \$2000	2	9%	2	9%
<b>Mujer</b>	30	100%	27	100%
Hasta \$200	15	50%	16	59%
\$200 - \$1000	12	40%	8	30%
\$1000 - \$2000	3	10%	3	11%
<b>Total</b>	52		50	

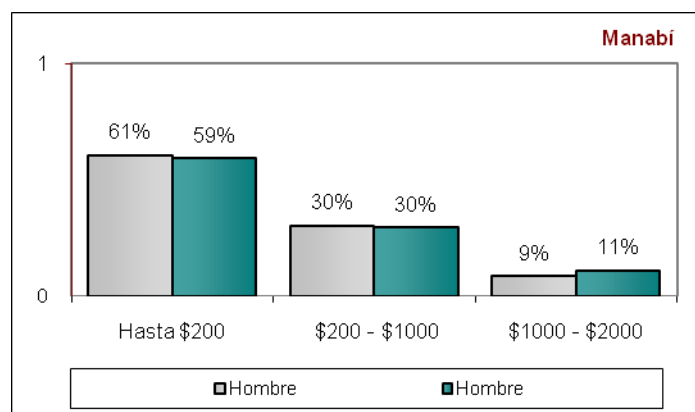
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 29  
**Montos facilitados y hasta que monto solicitaría (Esmeraldas)**



Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Autores

Gráfico No. 30  
**Montos facilitados y hasta que monto solicitaría (Manabí)**



Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Autores

Entre el 50% y el 60% de la población solicitaría \$200. No obstante, hay un grupo importante de personas, entre el 30% y 40% que incrementaría ese crédito hasta \$1000, en busca de un mayor proyecto microempresarial. Aprovechando de esa población, el FODEMI está interesado en conceder créditos cuya base sea \$400, ya que las cuotas continúan siendo posibles de pago e incrementan la posibilidad de acrecentar su negocio o apoyar el emprendimiento de un nuevo proyecto.

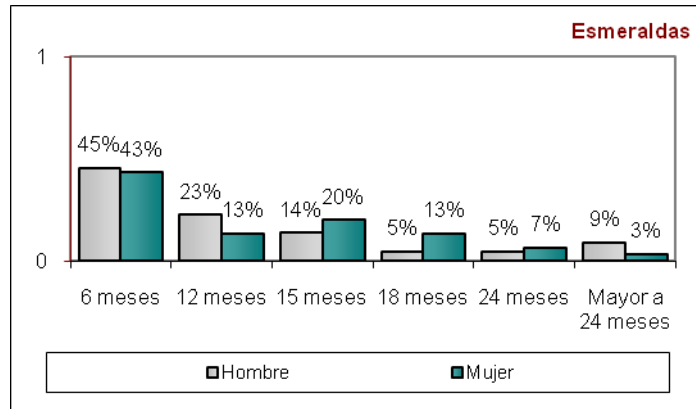
**Pregunta 9. ¿Cuáles han sido las condiciones financieras? (Plazos)**

**Cuadro No. 19**  
**Plazos**

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Hombre</b>	22	100%	23	100%
6 meses	10	45%	10	43%
12 meses	5	23%	5	22%
15 meses	3	14%	2	9%
18 meses	1	5%	3	13%
24 meses	1	5%	2	9%
Mayor a 24 meses	2	9%	1	4%
<b>Mujer</b>	30	100%	27	100%
6 meses	13	43%	8	30%
12 meses	4	13%	7	26%
15 meses	6	20%	4	15%
18 meses	4	13%	4	15%
24 meses	2	7%	2	7%
Mayor a 24 meses	1	3%	2	7%
<b>Total</b>	52		50	

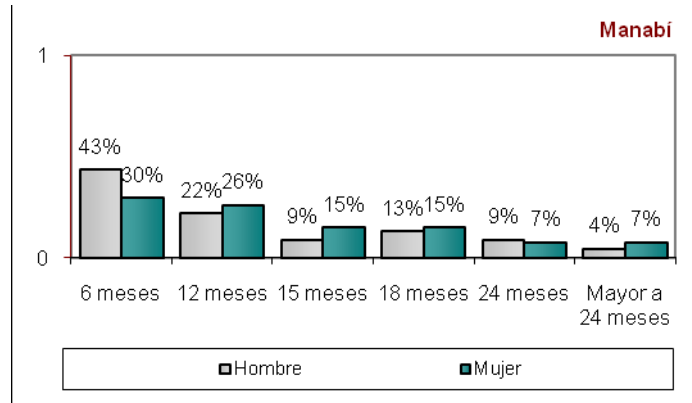
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

**Gráfico No. 31**  
**Plazos (Esmeraldas)**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 32  
Plazos (Manabí)



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

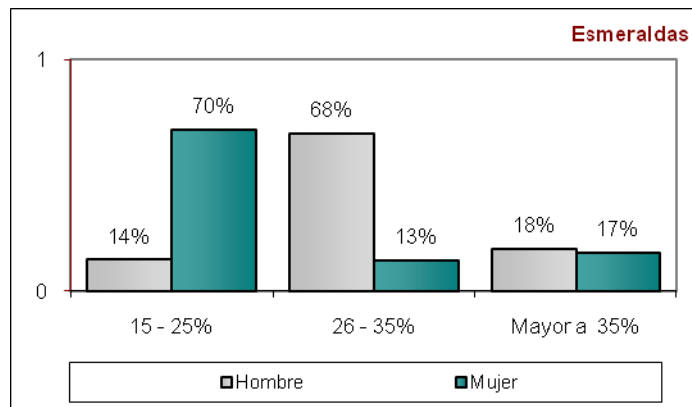
¿Cuáles han sido las condiciones financieras? (Tasas)

Cuadro No. 20  
Tasas de interés

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<b>Hombre</b>	22	100%	23	100%
15 - 25%	3	14%	4	17%
26 - 35%	15	68%	15	65%
Mayor al 35%	4	18%	4	17%
<b>Mujer</b>	30	100%	27	100%
15 - 25%	21	70%	5	19%
26 - 35%	4	13%	16	59%
Mayor al 35%	5	17%	6	22%
<b>Total</b>	52		50	

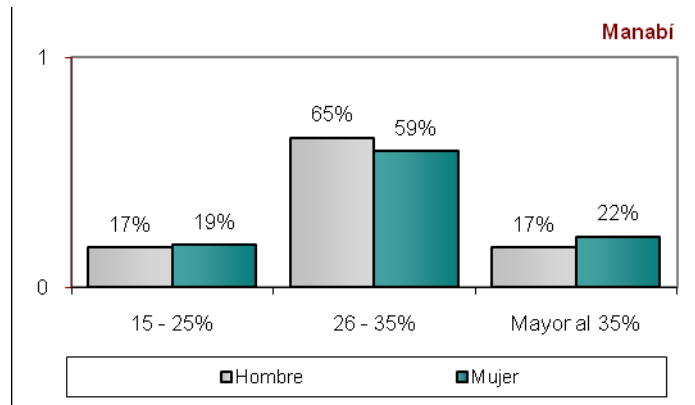
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 33  
Tasas de interés (Esmeraldas)



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 34  
Tasas de interés (Manabí)



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

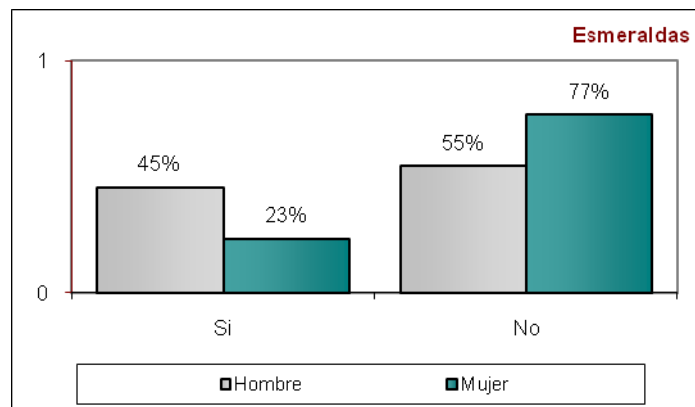
**Pregunta 10. ¿Los créditos que Ud. Solicita son inmediatos?**

Cuadro No. 21  
Créditos inmediatos

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<b>Hombre</b>	22	100%	23	100%
Si	10	45%	7	30%
No	12	55%	16	70%
<b>Mujer</b>	30	100%	27	100%
Si	7	23%	7	26%
No	23	77%	20	74%
<b>Total</b>	52		50	

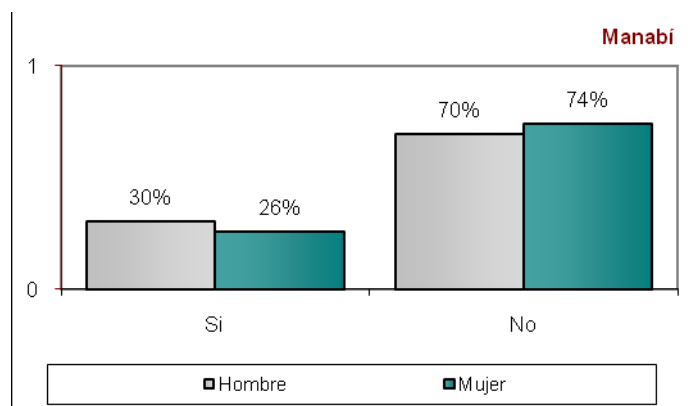
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 35  
Créditos inmediatos (Esmeraldas)



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 36  
Créditos inmediatos (Manabí)



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

En el caso de Esmeraldas, una gran parte de la población encuestada (55% hombres y 77% mujeres), consideran que los créditos que solicitan no son inmediatos, ya que existen varias gestiones que se deben realizar antes de ser considerados sujetos de microcrédito. En la provincia de Manabí, el porcentaje es mayor (70% hombres y 74% mujeres). Esto se debe también a la distancia entre las poblaciones y los lugares donde se encuentran las instituciones crediticias, lo que impide que el proceso se realice con facilidad y en un tiempo menor.

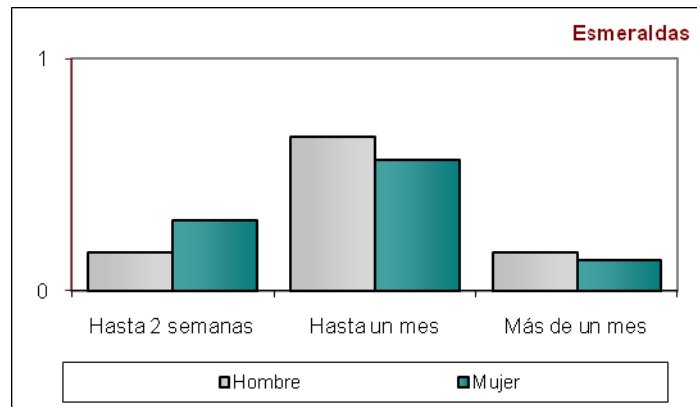
#### Pregunta 11. Si no son inmediatos, cuánto tiempo debe esperar?

Cuadro No. 22  
Tiempo que debe esperar para los créditos

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Hombre</b>	12	100%	16	100%
Hasta 2 semanas	2	17%	3	19%
Hasta un mes	8	67%	11	69%
Más de un mes	2	17%	2	13%
<b>Mujer</b>	23	100%	20	100%
Hasta 2 semanas	7	30%	10	50%
Hasta un mes	13	57%	9	45%
Más de un mes	3	13%	1	5%
<b>Total</b>	35		36	

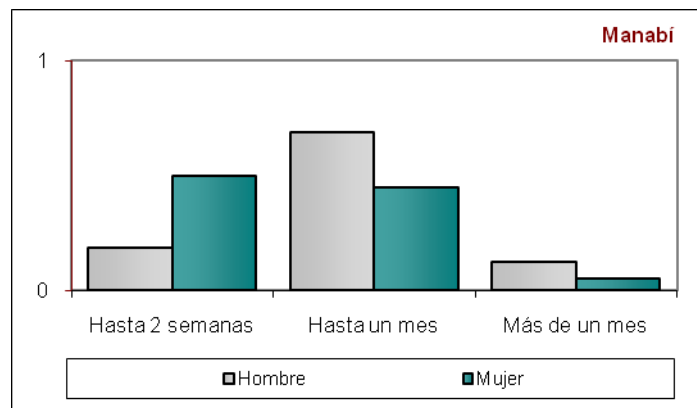
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 37  
**Tiempo que debe esperar para los créditos (Esmeraldas)**



Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Autores

Gráfico No. 38  
**Tiempo que debe esperar para los créditos (Manabí)**



Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Autores

En promedio se puede decir que el período de tiempo que debe esperar una persona que busca un microcrédito es alrededor de un mes, a más de la distancia, otro de los aspectos que influye en el tiempo que debe esperar el individuo es la comprobación de los datos, ya que la mayoría no tiene un empleo fijo, teléfono convencional o documentos de propiedades.

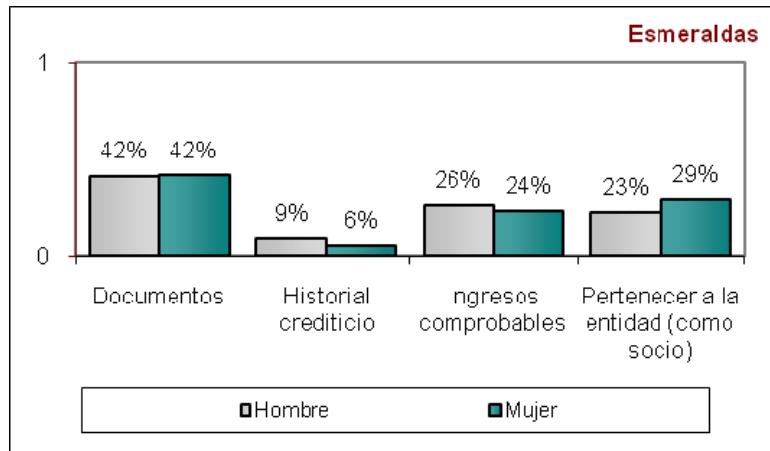
**Pregunta 12. ¿Cuáles son las exigencias que ud debe cumplir para que le otorguen un préstamo?**

**Cuadro No. 23  
Tiempo que debe esperar para los créditos**

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Hombre</b>	53	100%	63	100%
Documentos	22	42%	23	37%
Historial crediticio	5	9%	6	10%
Ingresos comprobables	14	26%	20	32%
Pertenecer a la entidad (como socio)	12	23%	14	22%
<b>Mujer</b>	72	100%	72	100%
Documentos	30	42%	27	38%
Historial crediticio	4	6%	5	7%
Ingresos comprobables	17	24%	15	21%
Pertenecer a la entidad (como socio)	21	29%	25	35%
<b>Total</b>	125		135	

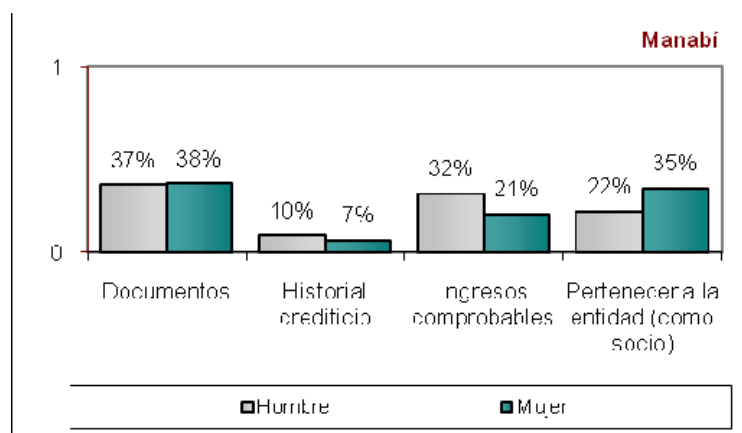
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

**Gráfico No. 39  
Tiempo que debe esperar para los créditos (Manabí)**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

Gráfico No. 40  
**Tiempo que debe esperar para los créditos (Manabí)**



Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Autores

Al conformar las cooperativas de ahorro y crédito una de las primeras opciones para la población de las provincias de Esmeraldas y Manabí, es evidente que a más de los documentos requeridos, es necesario que la persona que requiera un microcrédito sea socio de la institución a la que solicite el servicio. Otra de las exigencias importantes es la comprobación de los ingresos, misma que disminuye las aspiraciones de las personas, por el grupo económico al que pertenecen.

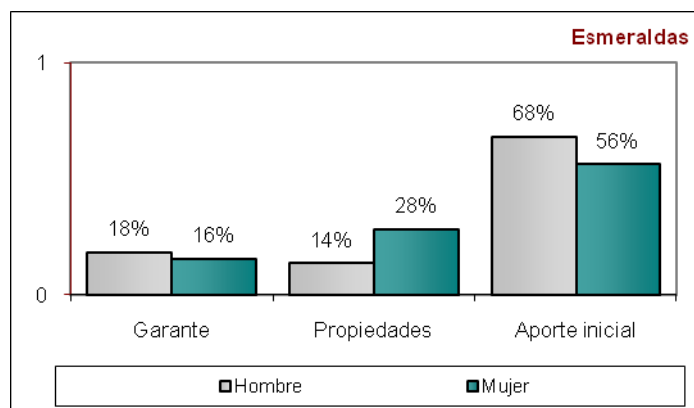
**Pregunta 13. ¿Cuáles son las garantías y/o hipotecas que le exigen para concederle un préstamo?**

Cuadro No. 24  
**Garantías y/o hipotecas para el préstamo**

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<b>Hombre</b>	22	100%	23	100%
Garante	4	18%	6	26%
Propiedades	3	14%	3	13%
Aporte inicial	15	68%	14	61%
<b>Mujer</b>	32	100%	28	100%
Garante	5	16%	3	11%
Propiedades	9	28%	4	14%
Aporte inicial	18	56%	21	75%
<b>Total</b>	54		51	

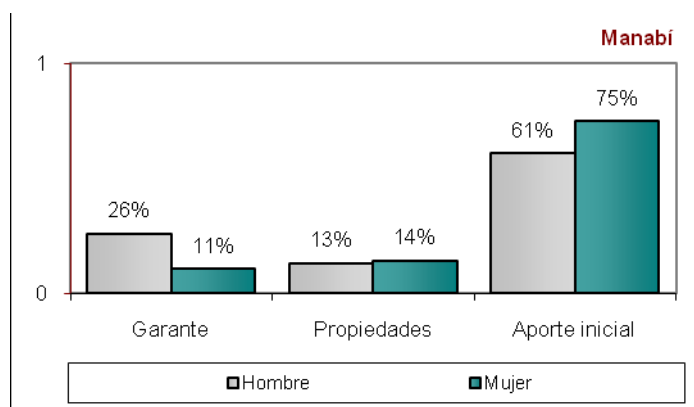
Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Autores

Gráfico No. 41  
**Garantías y/o hipotecas para el préstamo (Esmeraldas)**



Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Autores

Gráfico No. 42  
**Garantías y/o hipotecas para el préstamo (Manabí)**



Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Autores

En el caso de las dos provincias, un alto porcentaje de los encuestados (entre 56% y 75%) considera el aporte inicial como una de las principales garantías exigidas por las instituciones financieras. También se expone el requerimiento de garantes para este tipo de operaciones, aunque en un menor porcentaje (entre 11% y 26%). La hipoteca de propiedades es menos reconocida como garantía solicitada ya que por un lado el monto solicitado no justificaría esta clase de exigencias, y también se considera que las personas consultadas pertenecen a grupos económicos de pobreza que en su mayoría no presentan propiedades valoradas.

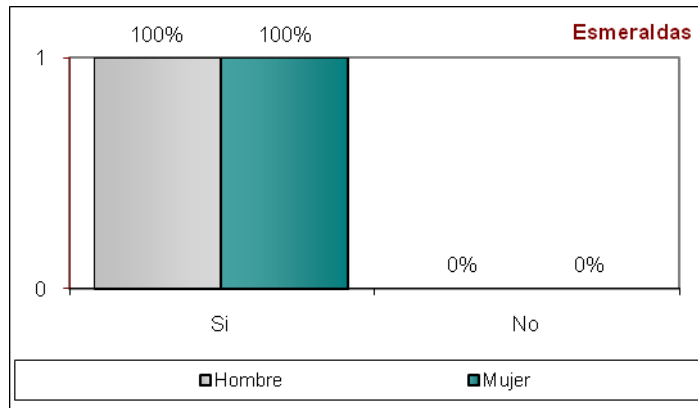
**Pregunta 14. Si otra institución le proporcionaría los recursos que usted requiere, con mejores condiciones financieras y sociales, ¿aceptaría una visita y asesoramiento para conocer sus inquietudes y necesidades?**

**Cuadro No. 25**  
**Aceptación de una visita y asesoramiento de otra institución**

	<i>Esmeraldas</i>		<i>Manabí</i>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Hombre</b>	22	100%	23	100%
Si	22	100%	23	100%
No	0	0%	0	0%
<b>Mujer</b>	30	100%	27	100%
Si	30	100%	27	100%
No	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	52		50	

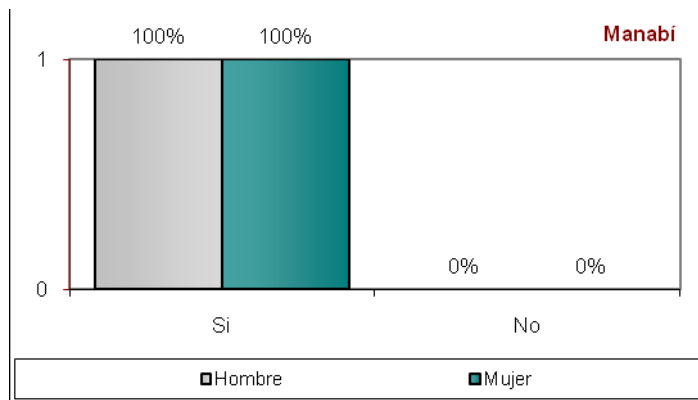
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

**Gráfico No. 43**  
**Aceptación de una visita y asesoramiento de otra institución (Esmeraldas)**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

**Gráfico No. 44**  
**Aceptación de una visita y asesoramiento de otra institución (Manabí)**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autores

En las entrevistas realizadas a la población, se pudo constatar que las personas tienen un gran interés por la microempresa ya que la filosofía compartida por Visión Mundial Ecuador, relaciona el desarrollo económico de la familia con el emprendimiento de una microempresa. Es por ese motivo que la población se muestra muy interesada en recibir información acerca de microcréditos en condiciones favorables.

### **3.2.2. Determinación de la demanda insatisfecha**

Antes de determinar la demanda insatisfecha es importante analizar los conceptos de los tipos de demanda que se deben considerar para el estudio del proyecto de ampliación del FODEMI,

*Demanda potencial.*- Se llama Demanda Potencial a la Demanda que existe en el Mercado para el consumo de diversos productos y que, por diversos factores, no ha llegado a cubrir las necesidades del Consumidor. Ejemplo: Los niños deberían consumir una determinada cantidad de leche diaria. Entonces existe una Demanda Potencial de un sector del Mercado, pero por los bajos ingresos de una parte de la Población no es posible cubrir esa Demanda potencial.<sup>37</sup>

En el caso del proyecto en estudio, se cuenta con una demanda potencial, la que se resume en los beneficiarios de los PDA de las provincias de Esmeraldas y Manabí

---

<sup>37</sup> Proyectos de Inversión – Formulación y evaluación, Nassir Sapag Chaín.

*Demanda Insatisfecha.*- Se llama Demanda Insatisfecha a aquella Demanda que no ha sido cubierta en el Mercado y que pueda ser cubierta, al menos en parte, por el Proyecto; dicho de otro modo, existe Demanda insatisfecha cuando la Demanda es mayor que la Oferta.<sup>38</sup>

Para determinar la demanda insatisfecha en las zonas a las cuales se pretende ampliar los servicios del FODEMI, se tiene como antecedente que no existen instituciones crediticias cercanas a la zona, sino que éstas se encuentran ubicadas en las capitales y ciudades principales de las dos provincias en estudio, y no atienden a la demanda del servicio que existe en zonas rurales y marginales. Además es necesario recalcar que el FODEMI, no ofrece únicamente el financiamiento como es el caso de las entidades financieras, si no que complementa los microcréditos con asesoramiento y capacitación, beneficios que ninguna otra institución cercana ofrece.

*Demanda Efectiva.*- Se halla constituida por el segmento de Demandantes que tienen las condiciones materiales necesarias para consumir un determinado producto.

---

<sup>38</sup> Proyectos de Inversión – Formulación y evaluación, Nassir Sapag Chaín.

## **CAPÍTULO IV. ASPECTOS FINANCIEROS, ECONÓMICOS Y SOCIALES DEL PROYECTO**

### **4.1. ASPECTOS FINANCIEROS**

#### **4.1.1. Especificación de las inversiones en Activos Fijos y Capital de Operación**

Para la implementación de las nuevas oficinas del FODEMI en las provincias de Esmeraldas y Manabí, se han realizado visitas a la infraestructura ya existentes en la región Sierra, con la finalidad de constatar las características físicas necesarias de las que disponen.

La inversión en activos fijos corresponde al equipamiento de las oficinas que serán habilitadas en las dos provincias, las mismas que se ubicarán en espacios desocupados de las oficinas de cada PDA (Proyecto de desarrollo de área), tanto en Esmeraldas como en Manabí, para beneficiarse de la presencia que ha obtenido Visión Mundial Ecuador durante estos últimos años. Estas oficinas no serán mayores a 25 m<sup>2</sup>.

Se han identificado tres áreas específicas para el desarrollo de las operaciones del FODEMI, estas son:

*Administración.*- En esta área se llevarán a cabo las actividades correspondientes a la planificación, organización, dirección y control de la agencia. Esta área estará integrada por el jefe de agencia y de ser el caso se podría incluir a futuro una secretaria o auxiliar contable.

*Atención al Cliente y seguimiento crediticio.*- Es el lugar donde se desarrollarán las actividades relacionadas directamente con el cliente, donde se brindará información a cerca de los servicios que se ofrecen, las entrevistas y la recaudación de las cuotas de pago. En esta área estará involucrado un agente crediticio, quien será responsable de brindar la atención antes descrita además de visitar las comunidades para informar sobre los productos micro financieros de FODEMI, brindará el soporte y asesoría al cliente una vez que obtenga el microcrédito.

**Activos fijos.**- A continuación se detallan los principales Activos con sus respectivas características, número de unidades y sus correspondientes valores, que fueron consultados en PROIMPORT, uno de los principales proveedores de Visión Mundial Ecuador.

Cuadro No. 26 y No. 27  
**Activos Fijos**

<b>Área: Atención al Cliente</b>			
<b>Equipos</b>	<b>Características</b>	<b>Q</b>	<b>Costo total</b>
Computador	Dell Desktop	1	600
Impresora	Epson	1	160
Software especial	Licencia SunSystem	1	1.200
Motocicleta	Susuki 125 cc., 4 t.	1	1.867
Mobiliario	Separaciones, escritorios, archivador	1	2.800
<b>Total</b>			<b>6.627</b>

<b>Área: Administración</b>			
<b>Equipos</b>	<b>Características</b>	<b>Q</b>	<b>Costo total</b>
Computador	Dell Laptop	1	1.200
Impresora	Epson	1	160
Sumadora	Casio	2	40
Fax	Fax de papel térmico, digital, altavoz	1	156
Caja de Seguridad	Con temporizador empotrada en la oficina	1	600
Mobiliario	Separación de ambiente y escritorios	1	1.340
<b>Total</b>			<b>3.496</b>

<b>Total Atención al cliente + Administración</b>	<b>10.123</b>
---	---------------

Elaborado por: Autores

La inversión en activos asciende a 10,123 USD, que puede variar levemente, según las adecuaciones que deberán ser efectuadas en el local

**Capital de trabajo.-** Constituye los recursos económicos que la empresa debe disponer para cubrir de manera inmediata el pago de los costos y gastos de la operación del FODEMI, estos valores corresponden a un año de actividades, se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 28  
**Capital de trabajo**

<i>Capital de Trabajo</i>			
<i>Principales rubros</i>	<i>Esmeraldas</i>	<i>Manabí</i>	<i>Total anual</i>
<b>Costos</b>	<b>170.916</b>	<b>127.218</b>	<b>298.134</b>
<i>Fondo para Microcrédito</i>	170.916	127.218	298.134
<b>Gastos administrativos</b>	<b>29.900</b>	<b>26.316</b>	<b>56.216</b>
Sueldos y beneficios	22.050	20.265	42.315
Promoción del servicio	3.000	2.040	5.040
Servicios básicos y otros	4.851	4.011	8.861
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>200.816</b>	<b>153.534</b>	<b>354.350</b>

Elaborado por: Autores

Para detallar de una mejor manera, a continuación se explica cada uno de los rubros que componen el capital de trabajo.

**Fondo para Microcrédito.-** Para el funcionamiento del FODEMI en las provincias de Esmeraldas y Manabí, se requiere de un capital inicial de operación para la concesión de microcréditos, estos valores se han determinado a través de dos supuestos específicos.

En primer lugar, y como se explicó en el capítulo anterior, se ha establecido como mercado meta a la población adulta beneficiaria de los proyectos de desarrollo de área. Se ha considerado que únicamente el 2% de los hombres y 7% de las mujeres de la provincia de Esmeraldas se acercarán a las oficinas del FODEMI para obtener un microcrédito en el primer año de operación, esto representa 92 créditos en hombres y 335 en mujeres. El porcentaje se estableció por la experiencia adquirida en la apertura de nuevas oficinas en otras provincias, ya que cuando los habitantes de las zonas se encuentran dispersos en el área que se pretende cubrir con el servicio, es más difícil acceder a las comunidades y eso dificulta el grado de conocimiento del producto.

En el caso de Manabí la situación cambia debido a la cercanía de las comunidades, se ha definido que un 15% de la población masculina será la que se acerque en busca de un microcrédito, y en el caso de las mujeres ese índice ascenderá al 25%. Esto es un total de 135 microcréditos en hombres y 183 en mujeres.

Además se ha considerado que al inicio de las actividades, se concederán exclusivamente créditos individuales de hasta \$400, mientras se realizan los talleres de socialización para que las comunidades conozcan de mejor manera los productos financieros, es decir, la banca comunal y grupo solidario.

Cuadro No. 29  
**Fondo para microcrédito**

<i>Fondo para Microcrédito</i>			
<i>Esmeraldas</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Total Anual</i>
Beneficiarios del PDA	4.602	4.789	9.391
% demandante	2%	7%	
Microcréditos a concederse (Q)	92	335	427
Valor del Microcrédito	400	400	
<b>Fondo para Microcrédito</b>	<b>36.813</b>	<b>134.103</b>	<b>170.916</b>
<i>Manabí</i>			
Beneficiarios del PDA	897	734	1.631
% demandante	15%	25%	
Microcréditos a concederse (Q)	135	183	318
Valor del Microcrédito	400	400	
<b>Fondo para Microcrédito</b>	<b>53.823</b>	<b>73.395</b>	<b>127.218</b>
<b>Fondo para Microcrédito TOTALES</b>	<b>90.636</b>	<b>207.498</b>	<b>298.134</b>

Elaborado por: Autores

**Sueldos y Beneficios.-** Los sueldos fueron calculados en base a los siguientes requerimientos por oficina:

*Jefe de agencia.-* Es el representante del FODEMI en la provincia, debe poseer título en administración de empresas o economía, de preferencia con experiencia en instituciones

similares. Será el encargado de rendir cuentas al Gerente General acerca de todos los procedimientos referentes a la agencia. Entre sus actividades principales se encuentran las siguientes:

- Coordinar y dirigir las actividades de cada área y al personal responsable de las mismas
- Tomar decisiones de colocación inteligentes, basadas en un extensivo análisis de todas las consideraciones relevantes, pasadas, presentes y futuras de los clientes.
- Determinar planificadamente los fondos requeridos para los desembolsos de créditos para el mes.
- Identificar y establecer nuevas relaciones de negocio que permitan a la Fundación cumplir con su misión, visión y alcanzar sus objetivos
- Establecer funciones y responsabilidades en la agencia
- Revisar y aprobar las operaciones crediticias y pagos relacionados con la actividad de la agencia
- Capacitarse en forma constante
- Pertenecer al comité crediticio

En un inicio, las agencias no contarán con una persona responsable de la contabilidad, por lo que a más de las actividades gerenciales antes descritas, el jefe de agencia también asumirá las siguientes tareas:

- Realizar los comprobantes de depósito, registro y ajuste
- Realizar los pagos relacionados con la actividad de la agencia

*Asesor de crédito.*- Es el responsable de brindar información y dar seguimiento a los clientes de la agencia. Se requiere de una persona con formación en administración de

empresas o economía, de preferencia con experiencia en la concesión de créditos, de una manera general es el responsable de:

- Otorgar, dar seguimiento y recuperar el crédito
- Cumplir parámetros y metas establecidas por la institución
- Estructurar el crédito de forma que cumpla con las verdaderas necesidades del cliente, y paralelamente, con las políticas establecidas en la Fundación.
- Documentar el crédito de acuerdo con todos los requisitos y requerimientos establecidos en esta política, manteniendo un archivo óptimo de los documentos de sus clientes.
- Visitar, asesorar, capacitar y dar seguimiento a sus clientes.
- Elaborar cupos para el otorgamiento del crédito, de acuerdo a la prioridad y tiempo en el que se encuentre el trámite.
- Mantener un estricto sigilo de información, tanto de la Fundación como de sus clientes.
- Capacitarse en forma constante
- Crear y entregar beneficios agregados a clientes internos y externos.

*Guardia/Conserje.*- Será la persona encargada principalmente de la vigilancia y el cuidado de las agencias, además cumplirá tareas de limpieza y encargos en general.

Los valores requeridos por concepto de sueldos y beneficios para el inicio de operaciones se describen en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 30**  
**Sueldos y beneficios**

<b>Sueldos y Beneficios</b>									
<i>Esmeraldas</i>	<i>Sueldo base</i>	<i>Aporte patronal</i>	<i>Aporte personal</i>	<i>10mo 3ro.</i>	<i>Décimo Cuarto</i>	<i>Fondos de reserva</i>	<i>Vacaciones</i>	<i>Total Mensual</i>	<i>Anual</i>
Jefe de Agencia	675	82	63	62	20	-	31	932	11.189
Agente crediticio 1	400	49	37	36	20	-	18	561	6.728
<b>Servicios Generales</b>									-
Guardia / Conserje	240	29	22	22	20	-	11	344	4.133
<b>Total Esmeraldas</b>	<b>1.315</b>	<b>160</b>	<b>123</b>	<b>120</b>	<b>60</b>	<b>-</b>	<b>60</b>	<b>1.837</b>	<b>22.050</b>
<b>Manabí</b>									
Jefe de Agencia	600	73	56	55	20	-	27	831	9.972
Agente crediticio 1	365	44	34	33	20	-	17	513	6.160
<b>Servicios Generales</b>									-
Guardia / Conserje	240	29	22	22	20	-	11	344	4.133
<b>Total Manabí</b>	<b>1.205</b>	<b>146</b>	<b>113</b>	<b>110</b>	<b>60</b>	<b>-</b>	<b>55</b>	<b>1.689</b>	<b>20.265</b>
<b>Total Sueldos y Beneficios</b>	<b>2.520</b>	<b>306</b>	<b>236</b>	<b>230</b>	<b>120</b>	<b>-</b>	<b>115</b>	<b>3.526</b>	<b>42.315</b>

Elaborado por: Autores

Como se puede observar hay una diferencia entre los sueldos del personal de las dos provincias, esto se ha establecido por el tamaño de cartera que se ha proyectado y el mayor esfuerzo que se requerirá en Esmeraldas para el resultado propuesto.

**Gastos de promoción del servicio.-** Con el fin de dar a conocer los productos que ofrece el FODEMI a las comunidades, se realizarán talleres con agrupaciones en cada sector. El asesor de crédito visitará éstos sectores para organizar la reunión con los futuros clientes. Se ha considerado 70.00 y 100.00 USD para Esmeraldas y Manabí respectivamente, valores destinados a la compra de materiales que se requerirán para efectuar una socialización más didáctica. Además, se ha incluido 150.00 y 100.00 USD por provincia para la impresión de folletos informativos y publicidad escrita en general.

Cuadro No. 31  
**Gastos de promoción del promoción del servicio**

<i>Gastos de promoción del servicio</i>		
<i>Esmeraldas</i>	<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>
Publicidad escrita	150	1.800
Material para talleres de socialización	100	1.200
<b>Total Esmeraldas</b>	<b>250</b>	<b>3.000</b>
<i>Manabí</i>		
Publicidad escrita	100	1.200
Material para talleres de socialización	70	840
<b>Total Manabí</b>	<b>170</b>	<b>2.040</b>
<b>Total Gastos de comercialización</b>	<b>420</b>	<b>5.040</b>

Elaborado por: Autores

**Gastos Administrativos.-** El consumo de fluido eléctrico, agua potable y teléfono ha sido considerado según el consumo histórico de las oficinas en la sierra. A las agencias se les dotará de líneas celulares, para mantener comunicación directa con el resto de agencias y entre los asesores de crédito y el jefe de agencia. El servicio de Internet será proporcionado por los Infocentros (Centros de Informática para el PDA), ya que éstos centros utilizan Internet satelital debido al difícil acceso en el sector.

La movilización de los asesores a las comunidades se realizará en motocicleta, para lo que se ha considerado la habilitación del vehículo con la compra del SOAT, matrícula y el consumo de combustible necesario. Debido a las visitas que realizarán los asesores, se ha incluido también un valor destinado a la cobertura de los viáticos originados por éste motivo.

Para la operación del FODEMI en las provincias, se ha presupuestado un valor correspondiente a la papelería organizacional, es decir la impresión de hojas membretadas, sobres, carpetas y comprobantes contables.

Cuadro No. 32  
**Servicios básicos y otros**

<i>Servicios Básicos y otros</i>				
<i>Esmeraldas</i>	<i>Q. x Mes</i>	<i>C Unitario</i>	<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>
Luz Kw/h	300	0,086	26	310
Agua m3	25	0,77	19	231
Teléfono/Fax			50	600
Teléfono celular			75	900
Servicio de Internet			50	600
Matrícula y SOAT			50	50
Combustible Gl.	15	1,5	23	270
Suministros de oficina			50	600
Papelería			450	450
Viáticos			70	840
<b>Total Esmeraldas</b>			863	4.851
<i>Manabí</i>				
Luz Kw/h	300	0,09	26	310
Agua m3	25	0,77	19	231
Teléfono/Fax			50	600
Teléfono celular			50	600
Servicio de Internet			50	600
Matrícula y SOAT			50	50
Combustible Gl.	10	1,5	15	180
Suministros de oficina			35	420
Papelería			300	300
Viáticos			60	720
<b>Total Manabí</b>			655	4.011
<b>Total Gastos Administr.</b>			1.518	8.8

Elaborado por: Autores

#### 4.1.2. Modalidades de Financiamiento

La ampliación de los servicios del FODEMI a las provincias será financiada por tres grandes inversionistas, que son:

- *Fondo de Desarrollo Microempresarial FODEMI*
- *Visión Mundial Ecuador*
- *Vision Fund*

De este último se puede señalar que es un organismo paralelo a Visión Mundial Internacional (VM), que apoya iniciativas de microcrédito a nivel mundial desde 1993. Visión Mundial Internacional estableció al Vision Fund en América Latina y el Caribe, para atender las necesidades de la región a través de una sola institución y no como 47 individuales. Actualmente, las instituciones existentes, como el caso de FODEMI, están siendo orientadas para conformarse como un solo bloque de acción en busca de mayores y mejores accesos de servicios financieros para el desarrollo transformador que se promulga en beneficio de las personas de escasos recursos.

El Vision Fund apoya a cerca de 70 mil prestatarios activos, de los cuales el 72% son mujeres, impactando a más de 354 mil niños y niñas con un capital total en préstamos de US\$ 26,4 millones.<sup>39</sup>

En los últimos 12 años, los préstamos se han extendido a pequeños empresarios en 35 países de otras regiones. Actualmente, existe un total de \$172 millones de capital prestado en las manos de casi 443 mil clientes en éstos países alrededor del mundo. Los prestatarios, prioritariamente mujeres (68%), invierten en pequeños negocios, lo cual produce un incremento en los ingresos familiares para cuidar de los niños y niñas, emplear a otros de la comunidad y expandir sus negocios. Desde su creación se han prestado aproximadamente \$550 millones.

Según Scott Brown, Director ejecutivo de Vision Fund (VF), la ventaja de esta institución es mantener un acercamiento holístico al desarrollo transformacional

---

<sup>39</sup> [www.visionmundial.org](http://www.visionmundial.org), Instituciones Financieras combaten la pobreza en América Latina y el Caribe, Enero 2007.

para los excluidos, ya que según él, existen algunas instituciones que sólo microfinancian, mientras el VF busca proporcionar la cadena entera de derechos de desarrollo, en la cual las microfinanzas constituyen uno de los instrumentos.

Además del préstamo servido por las instituciones microfinancieras afiliadas, Visión Mundial Ecuador provee servicios de desarrollo empresarial, por medio de sus unidades técnicas de las Oficinas Nacionales, tales como capacitación, asistencia técnica y ayuda a la gente a acceder a mercados para ofrecer sus productos y servicios.

#### 4.1.3. Resumen de las inversiones y del esquema de financiamiento

La inversión inicial para la ampliación de los servicios del FODEMI a las provincias de Esmeraldas y Manabí asciende a 374.596 dólares, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro No. 33  
Requerimiento de fondos

<b>REQUERIMIENTO DE FONDOS</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
Activos Fijos	20.246	5%
Fondos para microcrédito	298.134	80%
Sueldos y beneficios	42.315	11%
Promoción del servicio	5.040	1%
Otros	8.861	2%
<b>TOTAL REQUERIDO</b>	<b>374.596</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

Como se señaló anteriormente, existen tres fuentes de financiamiento que respaldarán la inversión para el proyecto de ampliación. El valor correspondiente

a la adquisición de activos fijos 20.246 dólares, será aportado por la ONG Visión Mundial Ecuador, específicamente por dos proyectos de desarrollo de área que se encuentran operando y dos proyectos más que superaron la etapa de estudio de factibilidad, y estarán operando desde septiembre del 2010. Estos PDA cuentan con presupuesto para tareas de desarrollo económico que se justificaría plenamente en la apertura de oficinas del FODEMI en beneficio de la población.

Por otro lado, el FODEMI asumirá un valor de 56.216 dólares, inversión que corresponde a sueldos y beneficios del personal que se contratará para la operación de las nuevas oficinas en Esmeraldas y Manabí; además este valor cubre la inversión en la promoción del servicio a realizarse en la etapa inicial del proyecto y los demás gastos de operación.

Finalmente, 298.134 dólares serán invertidos por la Organización Vision Fund, dicho valor pertenece al fondo que se destinará a microcréditos y es en su totalidad donado para fines de combate a la pobreza, por lo que el dinero no tiene ningún tipo de costo o interés. Sin embargo, a la Organización se deberán entregar informes financieros específicos para constatar la operación del capital, ya que los valores que maneja Vision Fund, al igual que Visión Mundial Ecuador, provienen de donantes alrededor del mundo. Cabe señalar que esta inversión es sin excepciones única, y en adelante los valores que sean solicitados a Vision Fund serán prestados con el interés fijado por la organización.

En resumen, las fuentes de financiamiento para el proyecto se originarán de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro No. 34  
Fuentes de financiamiento

<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
VISION MUNDIAL INTERNACIONAL	20.246	5%
FODEMI	56.216	15%
VISION FUND	298.134	80%
<b>TOTAL FINANCIADO</b>	<b>374.596</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

## 4.2. ASPECTOS ECONÓMICOS

### 4.2.1. Estimación de los ingresos por los servicios de microcrédito

Cuadro No. 35  
Intereses sobre cartera de créditos

<b>Intereses sobre cartera de créditos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Esmeraldas</b>			
Créditos a conceder	170.916	191.426	220.140
Tiempo (meses)	12	12	12
Tasa activa estimada	23%	24%	25%
Interés Ganado	39.311	45.942	55.035
<b>Manabí</b>			
Créditos a conceder	127.218	142.484	163.857
Tiempo (meses)	12	12	12
Tasa activa estimada	23%	24%	25%
Interés Ganado	29.260	34.196	40.964
<b>Total interés sobre cartera de créditos</b>	<b>68.571</b>	<b>80.138</b>	<b>95.999</b>

Elaborado por: Autores

Los ingresos que se obtendrá del proyecto se originarán de los intereses pagados por los clientes; los cuales se calcularon en base al número de créditos a conceder, el tiempo y la tasa activa estimada. Basados en la experiencia obtenida por la apertura de oficinas en la región Sierra, se ha establecido una tasa de crecimiento del 12 y 15% para el segundo y tercer año respectivamente. Los préstamos se recuperarán en un promedio de 12 meses, plazo máximo otorgado. La tasa de interés anual se ha establecido en 23%, básicamente se ha elaborado esta tasa considerando tres factores: la tasa que maneja actualmente el FODEMI

en las provincias donde se encuentra operando, el riesgo crediticio relacionado con en el entorno donde se desarrollará la actividad microfinanciera, y finalmente se elaboró un análisis de sensibilidad, en el cual se determinaron los ingresos y gastos de las oficinas para mantener la rentabilidad que permita la sostenibilidad en el tiempo. Cabe señalar que según el Banco Central del Ecuador, la tasa máxima permitida para microcrédito no puede superar el 33.9%<sup>40</sup>.

#### 4.2.2. Cálculo de los costos, gastos operacionales

A continuación se detalla el cálculo de los costos y gastos operacionales. En estos valores intervienen dos supuestos específicos, por un lado la tasa de inflación del 4 y 5% para los siguientes años; y también la tasa de crecimiento que se proyectó para el FODEMI en las zonas de Esmeraldas y Manabí, la cual se estableció para la estimación de los ingresos, 12 y 15%.

Cuadro No. 36  
Costos y gastos operacionales

<i>Intereses sobre inversiones</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
<b><i>Esmeraldas</i></b>			
Dinero a invertir	51.275	57.428	66.042
Tiempo (días)	30	30	30
Tasa	0,44%	0,44%	0,44%
Interés Ganado	2.692	3.015	3.467
<b><i>Manabí</i></b>			
Dinero a invertir	38.165	42.745	49.157
Tiempo (días)	30	30	30
Tasa	0,44%	0,44%	0,44%
Interés Ganado	2.004	2.244	2.581
<i>Total intereses sobre inversiones</i>	4.696	5.259	6.048

Elaborado por: Autores

<sup>40</sup> Banco Central del Ecuador, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Cuadro No. 37  
**Costos y gastos operacionales**

<i>Provisión para deterioro de préstamos</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
<b><i>Esmeraldas</i></b>			
Créditos a conceder	170.916	191.426	220.140
Porcentaje de provisión	3%	3%	2,5%
Provisión anual para deterioro de préstamos	5.127	5.743	5.504
<b><i>Manabí</i></b>			
Créditos a conceder	127.218	142.484	163.857
Porcentaje de provisión	3%	3%	2,5%
Provisión anual para deterioro de préstamos	3.817	4.275	4.096
<i>Total provisión anual para deterioro de préstamos</i>	8.944	10.017	9.600

Elaborado por: Autores

Cuadro No. 38  
**Gastos de personal**

<i>Gastos de personal</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
<b><i>Esmeraldas</i></b>			
Jefe de Agencia	11.189	12.414	13.023
Agente crediticio	6.728	7.454	7.815
Agente crediticio	-	-	6.728
Guardia	4.133	4.569	4.785
Gasto anual de Personal	22.050	24.437	32.351
<b><i>Manabí</i></b>			
Jefe de Agencia	9.972	11.061	11.602
Agente crediticio	6.160	6.823	7.152
Agente crediticio	-	-	-
Guardia	4.133	4.569	4.785
Gasto anual de Personal	20.265	22.453	23.539
<i>Total gastos de personal</i>	42.315	46.889	55.890

Elaborado por: Autores

Cuadro No. 39  
**Suministros y papelería**

<i>Suministros y papelería</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
<b><i>Esmeraldas</i></b>			
Suministros y papelería	1.050	1.092	1.147
<b><i>Manabí</i></b>			
Suministros y papelería	720	749	786
<i>Total suministros y papelería</i>	1.770	1.841	1.933

Elaborado por: Autores

Cuadro No. 40  
**Viáticos**

<i>Viáticos</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
<b><i>Esmeraldas</i></b>			
Viáticos	840	978	1.181
<b><i>Manabí</i></b>			
Viáticos	720	839	1.013
<i>Total viáticos</i>	1.560	1.817	2.194

Elaborado por: Autores

Cuadro No. 41  
Póliza de seguros

<i>Póliza de Seguros</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
<b><i>Esmeraldas</i></b>			
<i>Equipo de cómputo</i>	2.120	1.413	707
<i>Motocicleta</i>	1.867	1.494	1.120
<i>Seguros</i>	157	117	77
<b><i>Manabí</i></b>			
<i>Equipo de cómputo</i>	2.120	1.413	707
<i>Motocicleta</i>	1.867	1.494	1.120
<i>Seguros</i>	157	117	77
<i>Total póliza de seguros</i>	314	234	154

Elaborado por: Autores

Cuadro No. 42  
Depreciación

<i>Depreciación</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
<b><i>Esmeraldas</i></b>			
<i>Equipo de cómputo</i>	2.120		
<i>Años de depreciación</i>	3	3	3
<i>Depreciación equipo de cómputo</i>	707	707	707
<i>Motocicleta</i>	1.867		
<i>Años de depreciación</i>	5	5	5
<i>Depreciación motocicleta</i>	373	373	373
<i>Muebles</i>	4.740		
<i>Años de depreciación</i>	10	10	10
<i>Depreciación muebles</i>	474	474	474
<i>Total Esmeraldas</i>	1.554	1.554	1.554
<b><i>Manabí</i></b>			
<i>Equipo de cómputo</i>	2.120		
<i>Años de depreciación</i>	3	3	3
<i>Depreciación equipo de cómputo</i>	707	707	707
<i>Motocicleta</i>	1.867		
<i>Años de depreciación</i>	5	5	5
<i>Depreciación motocicleta</i>	373	373	373
<i>Muebles</i>	4.740		
<i>Años de depreciación</i>	10	10	10
<i>Depreciación muebles</i>	474	474	474
<i>Total Manabí</i>	1.554	1.554	1.554
<i>Total Depreciación</i>	3.108	3.108	3.108

Elaborado por: Autores

Cuadro No. 43  
Capacitación

<i>Capacitación</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
<b><i>Esmeraldas</i></b>			
<i>Participantes</i>	2	3	3
No. De capacitaciones	2	2	2
Presupuesto de capacitación por participante	100	104	109
<b>Total Esmeraldas</b>	<b>400</b>	<b>624</b>	<b>655</b>
<b><i>Manabí</i></b>			
<i>Participantes</i>	2	2	2
No. De capacitaciones	2	2	2
Presupuesto de capacitación por participante	100	104	109
<b>Total Manabí</b>	<b>400</b>	<b>416</b>	<b>437</b>
<b>Total Capacitación</b>	<b>800</b>	<b>1.040</b>	<b>1.092</b>

Elaborado por: Autores

Cuadro No. 44  
Otros gastos de operación

<i>Otros gastos de operación</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
	<i>E</i>	<i>E</i>	<i>E</i>
<b><i>Esmeraldas</i></b>			
Luz Kw/h	310	322	338
Agua m3	231	240	252
Teléfono/Fax	600	624	655
Teléfono celular	900	936	983
Servicio de Internet	600	624	655
Matrícula y SOAT	50	52	55
<b>Total gastos</b>	<b>2.691</b>	<b>2.798</b>	<b>2.938</b>
<b><i>Manabí</i></b>			
Luz Kw/h	310	322	338
Agua m3	231	240	252
Teléfono/Fax	600	624	655
Teléfono celular	600	624	655
Servicio de Internet	600	624	655
Matrícula y SOAT	50	52	55
<b>Total gastos</b>	<b>2.391</b>	<b>2.486</b>	<b>2.611</b>
<b>Total gastos de operación</b>	<b>5.081</b>	<b>5.284</b>	<b>5.549</b>

Elaborado por: Autores

## 4.2.3. Estados de pérdidas y ganancias proyectados

Cuadro No. 45  
Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados (Esmeraldas)

<b>ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS</b>			
<b>PERIODO 2011 – 2013</b>			
	<b>ESMERALDAS</b>		
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS BRUTOS</b>			
Intereses sobre Cartera de Préstamos	39.311	45.942	55.035
Intereses sobre inversiones	2.692	3.015	3.467
Total ingresos financieros brutos	42.003	48.957	58.502
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			
Total gastos financieros	-	-	-
<b>INGRESO/(PERDIDA) FINANCIERA</b>			
	42.003	48.957	58.502
<b>PERDIDAS POR DETERIORO SOBRE PRÉSTAMOS</b>			
Provisión para deterioro de préstamos	5.127	5.743	5.504
Menos: Fondos recuperados de préstamos castigados	-	1.538	2.010
Total Pérdidas por deterioro sobre préstamos	5.127	4.205	3.494
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>			
Gastos de Personal	22.050	24.437	32.351
Suministros y papelería	1.050	1.092	1.147
Seguros	157	117	77
Gastos de alquiler	-	-	-
Viáticos	840	978	1.181
Depreciación	1.554	1.554	1.554
Capacitación de la junta y el Personal	400	624	655
Otros gastos de Operación (Luz, agua, teléfono)	2.691	2.798	2.938
Total gastos operativos	28.741	31.600	39.903
<b>INGRESO/PERDIDA DE OPERACIÓN</b>			
	8.134	13.152	15.106
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>			
Otros ingresos no operativos	-	-	-
Total ingresos no operativos	-	-	-
<b>GASTOS NO OPERATIVOS</b>			
Otros gastos no operativos	-	-	-
Total gastos no operativos	-	-	-
<b>INGRESO/(PERDIDA) NO OPERATIVA</b>			
	-	-	-
<b>INGRESO/(PERDIDA) NETA antes impuestos/donaciones</b>			
	8.134	13.152	15.106
<b>Gastos por impuestos</b>			
	-	-	-
<b>INGRESO/(PERDIDA) NETA desp. Impuestos</b>			
	8.134	13.152	15.106

Elaborado por: Autores

Cuadro No. 46  
Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados (Manabí)

<b>ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS</b>			
<b>PERIODO 2011 – 2013</b>			
	<b>MANABÍ</b>		
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS BRUTOS</b>			
Intereses sobre Cartera de Préstamos	29.260	34.196	40.964
Intereses sobre inversiones	2.004	2.244	2.581
Total ingresos financieros brutos	31.264	36.440	43.545
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			
Total gastos financieros	-	-	-
<b>INGRESO/(PERDIDA) FINANCIERA</b>	31.264	36.440	43.545
<b>PERDIDAS POR DETERIORO SOBRE PRÉSTAMOS</b>			
Provisión para deterioro de préstamos	3.817	4.275	4.096
Menos: Fondos recuperados de préstamos castigados	-	1.145	1.496
Total Pérdidas por deterioro sobre préstamos	3.817	3.130	2.600
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>			
Gastos de Personal	20.265	22.453	23.539
Suministros y papelería	720	749	786
Seguros	157	117	77
Gastos de alquiler	-	-	-
Viáticos	720	839	1.013
Depreciación	1.554	1.554	1.554
Capacitación de la junta y el Personal	400	416	437
Otros gastos de Operación (Luz, agua, teléfono)	2.391	2.486	2.611
Total gastos operativos	26.207	28.614	30.017
<b>INGRESO/PERDIDA DE OPERACIÓN</b>	1.240	4.697	10.928
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>			
Otros ingresos no operativos	-	-	-
Total ingresos no operativos	-	-	-
<b>GASTOS NO OPERATIVOS</b>			
Otros gastos no operativos	-	-	-
Total gastos no operativos	-	-	-
<b>INGRESO/(PERDIDA) NO OPERATIVA</b>	-	-	-
<b>INGRESO/(PERDIDA) NETA antes impuestos/donaciones</b>	1.240	4.697	10.928
<b>Gastos por impuestos</b>			
<b>INGRESO/(PERDIDA) NETA desp. Impuestos y antes donacs.</b>	1.240	4.697	10.928

Elaborado por: Autores

#### 4.2.4. Flujo de caja y análisis de rentabilidad

A pesar de que la vida útil del proyecto se prolongaría en el tiempo, al momento de evaluar es necesario proyectar valores que se aproximen a la realidad evitando sobredimensionar las cantidades, por este motivo el flujo de caja ha sido elaborado en base a los tres primeros años de actividades.

Los ingresos y egresos que se tomaron en cuenta para realizar el flujo fueron todos los que pueden alterar el estado de resultados. Dado que los gastos no desembolsables, como la depreciación y la provisión de cuentas incobrables, no constituyen una salida de caja y fueron restados para agregar a los costos de la empresa con fines contables, se debe efectuar los ajustes por gastos no desembolsables; aquí, todos los gastos que no constituyen egresos se volverán a sumar para anular su efecto directo en el flujo de caja.<sup>41</sup> También se suma la donación obtenida en el primer año, ya que no forma parte de la utilidad del ejercicio pero afecta directamente a los ingresos que hacen posible el desarrollo del proyecto.

Por último, se incluye el valor residual (VR), cantidad que se le ha asignado a los activos depreciados al finalizar el tercer período. A continuación se presenta el flujo de caja para cada provincia:

---

<sup>41</sup> SAPAG, Nassir Chain, *Proyectos de Inversión: formulación y evaluación*, Primera edición, año 2007, Pág. 216.

Cuadro No. 47  
**Flujo de caja (Esmeraldas)**

<b>FLUJO DE CAJA ESMERALDAS</b>							
<b>PERIODO 2011 – 2013</b>							
	<i>Utilidad</i>	<i>Donación</i>	<i>Deprec.</i>	<i>Provis.</i>	<i>(-) Inversión</i>	<i>VR</i>	<i>Flujo Neto</i>
					-210.939		-210.939
1	8.134	210.939	1.554	5.127			225.755
2	13.152		1.554	4.205			18.911
3	15.106		1.554	3.494		1.500	21.653

Elaborado por: Autores

Cuadro No. 48  
**Flujo de caja (Manabí)**

<b>FLUJO DE CAJA MANABÍ</b>							
<b>PERIODO 2011 – 2013</b>							
	<i>Utilidad</i>	<i>Donación</i>	<i>Deprec.</i>	<i>Provis.</i>	<i>(-) Inversión</i>	<i>VR</i>	<i>Flujo Neto</i>
					-163.657		-163.657
1	1.240	163.657	1.554	3.817			170.268
2	4.697		1.554	3.130			9.381
3	10.928		1.554	2.600		1.500	16.582

Elaborado por: Autores

Una vez que se obtuvo el flujo neto de cada período y considerando la tasa social de descuento utilizada por el FODEMI, se calculó el VAN (valor actual neto), en el caso de ambas provincias se obtuvieron valores ampliamente positivos, lo que califica al proyecto como financieramente rentable; esta condición lograría mantenerse a pesar de que el VAN disminuyera a 0, donde el proyecto estaría en equilibrio económico aunque socialmente seguiría siendo beneficioso. Complementario a esto, se calculó la TIR (tasa interna de retorno), misma que debe ser mayor a la tasa social de descuento para corroborar el resultado del VAN, es decir, la viabilidad financiera del proyecto. Por otro lado el PRI (Período de recuperación de la inversión) muestra el tiempo que le tomará al proyecto recuperar el valor total de la inversión, para eso es necesario actualizar al año cero los flujos netos obtenidos en cada período con la tasa de descuento dada, una vez obtenidos los valores se debe ubicar el monto total de la inversión

en el año correspondiente; en el caso de Esmeraldas es menor por cuanto se espera una mayor fluidez en la concesión de créditos debido al número de clientes.

Cuadro No. 49  
**Tasa de descuento (Esmeraldas)**

<b>Esmeraldas</b>	
*Tasa descuento	10,07%
<i>VAN</i>	\$ 26.008
<i>TIR</i>	21,38%
<i>PRI (meses)</i>	16

Elaborado por: Autores

\*Tasa social de descuento con la que trabaja el FODEMI.

Cuadro No. 50  
**Tasa de descuento (Manabí)**

<b>Manabí</b>	
*Tasa descuento	10,07%
<i>VAN</i>	\$ 11.211
<i>TIR</i>	16,44%
<i>PRI (meses)</i>	26

Elaborado por: Autores

\*Tasa social de descuento con la que trabaja el FODEMI.

### **4.3. ASPECTOS SOCIALES**

**4.3.1. Participación social del FODEMI** en los ámbitos educativos, de salud y bienestar social de los usuarios de los microcréditos concedidos.

Uno de las principales razones del trabajo del FODEMI con comunidades, es el progreso de la economía familiar y su consecuente mejoramiento en tres áreas clave de las personas que son:

*Salud.*- Incrementando los ingresos familiares, es posible priorizar el combate a la desnutrición y fortalecer las capacidades de la familia para la implementación de las estrategias de salud preventiva que realiza Visión Mundial Ecuador a nivel individual, familiar y comunitario. Además si existe un resurgimiento de la economía, las comunidades conseguirán realizar los proyectos de infraestructura sanitaria básica, acceso a información y acciones de apoyo a la prevención en VIH/Sida, y la respuesta a posibles accidentes o enfermedades que se puedan presentar.

*Educación.*- Apoyando a los padres de familia a mejorar su situación económica, se puede disminuir la probabilidad de que al no contar con recursos, la educación de sus hijos sea el primer gasto familiar en prescindir. El emprendimiento y expansión de microempresas en las zonas, garantizarán el acceso de los niños a las aulas, así como las actividades conducentes a elevar la calidad de la enseñanza y aprendizaje,

*Desarrollo Económico.*- Se busca empoderar a las comunidades para que no se mantengan en patrocinio foráneo sino que sean generadoras de recursos para su bienestar. También se ambiciona potenciar la creatividad y el esfuerzo de los jóvenes para transformar su futuro, impidiendo que su

objetivo sea salir a las ciudades en busca de empleo si no que generen sus ingresos en la misma zona.

El alcance del mejoramiento en estas áreas consolidará el trabajo realizado por Visión Mundial Ecuador, disminuir la pobreza en estas zonas.

#### **4.4. ASPECTOS POLÍTICOS**

##### **4.4.1. Agencia de Cooperación Internacional AGECI**

La Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional (AGECI) creada en el mes de noviembre del 2007, es el agente rector del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional (SECI). Es una entidad pública desconcentrada, por lo tanto con gestión técnica, administrativa y financiera propias, adscrita a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

La AGECI es la entidad responsable de coordinar la Cooperación Internacional de gobierno a gobierno. Para ello, realiza procesos de seguimiento y continuidad de los compromisos adquiridos; organiza y participa en mesas de trabajo y de cooperación; gestiona el canje de deuda; negocia los proyectos en beneficio del país y elabora canastas de proyectos dirigidas a los diferentes sectores del desarrollo.<sup>42</sup>

El Fondo de Desarrollo Microempresarial deberá entregar su planificación anual descrita por objetivos y actividades a la AGECI, para que ésta supervise

---

<sup>42</sup> [www.ageci.gov.ec](http://www.ageci.gov.ec)

el grado de intervención en las zonas y determine la contribución del FODEMI en el plan nacional realizado por el Gobierno.

#### **4.4.2. Obligaciones tributarias**

Con respecto al impuesto a la renta, de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, Capítulo III de Exenciones, artículo 9, numeral 5. Se señala que:

Los de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, definidas como tales en el Reglamento; siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos.

Los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico deberán ser invertidos en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio.

Para que las instituciones antes mencionadas puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que se encuentren inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario, esta Ley y demás Leyes de la República.

Esta exención permite al FODEMI reinvertir la rentabilidad obtenida de los microcrédito y ampliar el servicio otorgado en las zonas, es decir llegar cada vez a más beneficiarios.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA CONCESIÓN DE MICROCRÉDITOS DEL FODEMI, BASADA EN EL MECANISMO DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE CONTROL DE MANDO INTEGRAL (B.S.C.)**

### **5.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica es una importante herramienta de análisis que sirve para la toma de decisiones en las organizaciones. Implica actividades de diferente índole y ayuda a determinar el rubro que debe recorrer la empresa para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el ambiente externo del sector para lograr la máxima eficiencia y calidad en la comercialización de sus productos y prestación de sus servicios.

Además, la Planificación Estratégica conlleva la preparación de un Plan Operativo que permite establecer: la visión, misión, las políticas, los objetivos y sus estrategias; y programas de trabajo en los que se determinen los recursos, tiempos de ejecución de actividades y el control de sus resultados, a fin de conseguir las metas que constituyen las aspiraciones de los Directivos del Establecimiento.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pg.13-14

### 5.1.1. Beneficios de la dirección estratégica

“La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva, al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino.”<sup>44</sup>

La forma en que la dirección estratégica se lleva a cabo es muy importante. Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos, esto provocará el interés y despertará el ingenio de cada colaborador. Sin embargo no sólo se obtendrá el compromiso de los empleados como beneficio de la planificación estratégica, si no que éstos beneficios se amplían a otras áreas como:

*Beneficios financieros.*- “La investigación indica que las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no utilizan. Las empresas de alto rendimiento acostumbran realizar de manera sistemática una planeación con la finalidad de estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno.”<sup>45</sup>

*Beneficios no financieros.*- "Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la dirección estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los

---

<sup>44</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pg.15

<sup>45</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pg. 15

empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa.

Greenley declaró que la dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:<sup>46</sup>

- Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
- Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
- Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
- Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
- Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

---

<sup>46</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pg.16-17

## **5.2. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA AMPLIACIÓN DEL FODEMI A LAS PROVINCIAS DE ESMERALDAS Y MANABÍ**

### **5.2.1. Misión**

La misión de FODEMI es:

Fomentar el desarrollo microempresarial y el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes y sus familias a través de la prestación de servicios financieros y no-financieros, en base a nuestros valores cristianos y con el respaldo de Visión Mundial Ecuador, nuestro socio estratégico.

### **5.2.2. Visión**

La visión de FODEMI es:

Ser una Sociedad Financiera sólida, solvente, competitiva y de reconocido prestigio por su especialización en microfinanzas rurales que genera alta satisfacción en sus clientes.

### **5.2.3. Principios y valores corporativos**

- **Ética**
  - Nuestros actos se fundamentan en base a una conducta moral con rectitud

- **Integridad**
  - Nos caracterizamos por ser transparentes y honestos en todas nuestras acciones.
- **Compromiso**
  - Contamos con personal altamente comprometido y motivado, cuyo trabajo evidencia responsabilidad, entrega y eficiencia con los objetivos Institucionales y de los clientes
- **Responsabilidad Social**
  - Brindamos un servicio personalizado y oportuno enfocado en la satisfacción y bienestar de nuestros clientes.
- **Calidad**
  - Garantizamos que nuestros productos agregan valor a los negocios de los clientes, por su excelencia y utilidad
- **Trabajo en Equipo**
  - Aseguramos que la eficiencia y eficacia de nuestras acciones reflejan una misión, visión y objetivos compartidos
- **Desarrollo Humano**
  - Buscamos el desarrollo general de nuestros clientes

### **5.3. MARKETING MIX QUE UTILIZARA EL FODEMI**

El Marketing Mix o mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la

demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “4 Ps”, *producto, precio, plaza y promoción*.<sup>47</sup>

En el caso de instituciones financieras, se analiza al *producto* desde el punto de vista del cliente, los bienes y servicios son similares en ciertos aspectos. Los clientes no adquieren productos (bienes o servicios) por lo que estos son, sino por las ventajas y beneficios que esperan obtener de ellos para su uso y consumo.

*Producto.*- La mayoría de los productos ofertados por empresas de bienes brindan algún elemento de servicio como la garantía. En el caso de estudio, el servicio que ofrece el FODEMI es el microcrédito destinado a financiar actividades microempresariales de comercio, industria, artesanías, servicios o agropecuario; por la naturaleza del servicio es completamente intangible, por lo que es necesario crear ventajas frente a un microcrédito que pueda ser obtenido en un banco o cooperativa tradicional. Por este motivo se han establecido tres tipos de microcrédito:

- *Crédito individual.*- Es el crédito solicitado por una persona que sea propietaria de una micro o pequeña empresa (MYPE), que posee capacidad, solvencia y garantías para trabajar y además cuenta con un garante de sus mismas condiciones.
- *Grupo solidario.*- Es el servicio que permite acceder a un microcrédito a personas que no poseen garantías reales y/o personales de manera individual, pero que se pueden agrupar para garantizar el pago del microcrédito.

---

<sup>47</sup> KOTLER, Philip, *FUNDAMENTOS DE MARKETING*, Sexta edición, pág. 63

- *Banca comunal.*- Este producto permite acceder al crédito a gente de escasos recursos, y de sectores distantes que no cuenta con bienes que lo garanticen en forma individual o en grupo.

En todos los casos el microcrédito será complementado con la capacitación que recibirá el cliente, esto asegurará el buen uso del crédito otorgado y el pago puntual que permitirá continuar con la actividad de la organización.

*Precio.*- El precio del microcrédito es la tasa de interés, la misma que a diferencia del precio de otro bien o servicio no se ajusta de manera libre, las tasas que se fijan en el mercado no pueden superar el 33,9% según lo especificado por el Banco Central del Ecuador de acuerdo a los objetivos económicos, políticos y sociales del país. Por tanto, son los costos que generará el desarrollo de la actividad de otorgamiento de créditos, los que deben ser considerados con prudencia para fijar una tasa correcta y justa que cubra todos los valores que se necesitarán asumir y permita la sostenibilidad del FODEMI en las provincias a intervenir.

Se ha establecido el 23% como tasa de interés para el inicio de actividades, como se explicó en el capítulo anterior, esta tasa se calculó en base a un análisis de sensibilidad que incluye el riesgo crediticio de las provincias y la cobertura de costos operativos.

*Plaza.*- Los servicios financieros, al igual que los demás servicios, requieren una forma especial de distribución. No obstante, al ser intangibles no se pueden almacenar, por lo que se puede asegurar que la elaboración y consumo son

simultáneos. Esto implica un esquema de distribución basado en la multiplicidad de puntos de oferta, los cuales alcancen a todo el mercado meta que se pretende llegar. Es por esa razón que se ha establecido la visita del agente crediticio a las comunidades en las diferentes parroquias de la zona, para no limitar las operaciones del negocio únicamente en las oficinas sino instaurar un acercamiento mayor al cliente.

Como se había señalado el capítulo de aspectos financieros, las oficinas estarán ubicadas en los espacios desocupados de los Proyectos de desarrollo de área (PDA) en ambas provincias, con la finalidad de aprovechar el sitio céntrico entre las comunidades y la aceptación obtenida por Visión Mundial Ecuador en estos últimos años. Específicamente, la oficina de Esmeraldas se encontrará en la Avenida Principal Vía a Atacames Barrio Tolita 1; mientras que la oficina de Manabí estará en la parroquia San Sebastián kilómetro 103 Vía Manta – Quevedo.

Gráfico No. 45  
Ubicación geográfica FODEMI Esmeraldas

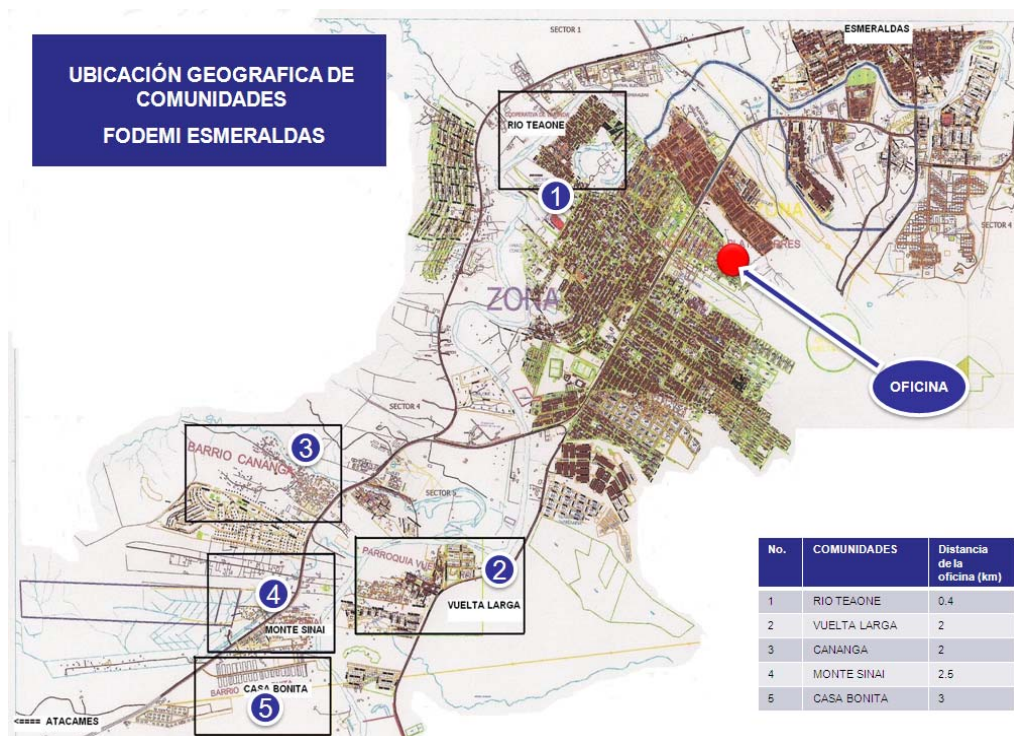
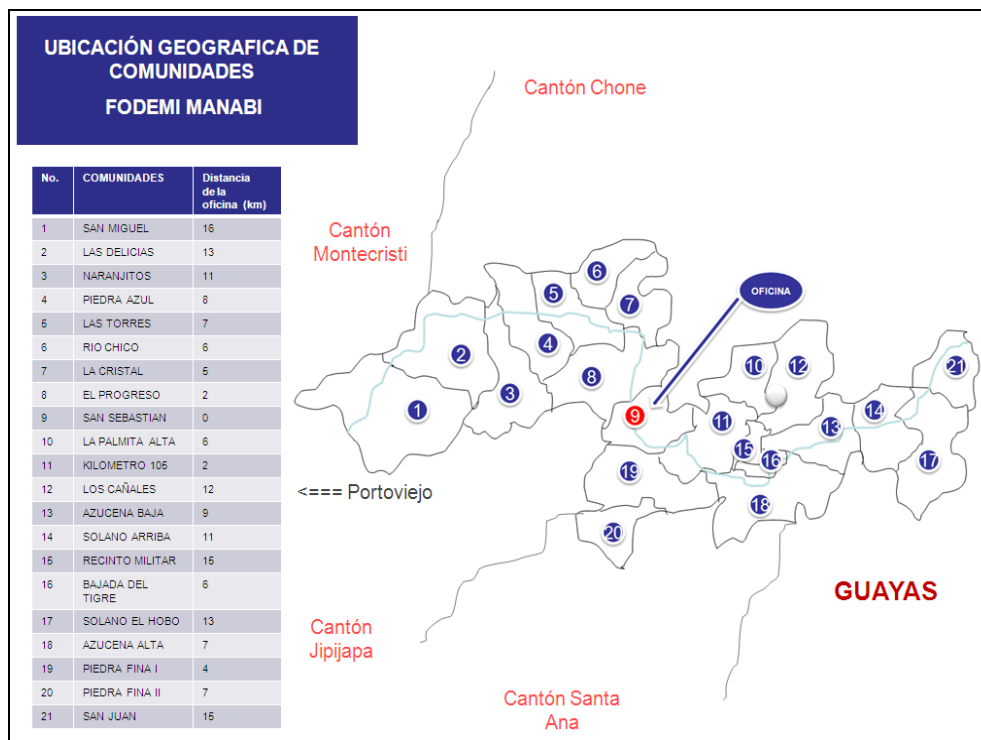


Gráfico No. 46  
Ubicación geográfica FODEMI Manabí



*Promoción.*- Para poder tratar de manera adecuada esta variable, el FODEMI deberá percibir lo que el cliente considera beneficioso y factible, es decir apreciar de manera real los componentes físicos del proceso de elaboración del microcrédito y potenciarlos como ventajas para el cliente.

Para esto se han diseñado visitas, a través de las cuales el cliente recibirá charlas inductivas referentes a la misión, visión y objetivos de la Fundación; así como de las metodologías, requerimientos, condiciones, tasas de interés, recargos, formas de pago del crédito, entre otros aspectos.

Estas visitas también serán estratégicas para controlar y mantener la cartera recuperable. Estas visitas a más de la promoción serán para:

- Inspeccionar y negociar nuevos créditos

- Verificar créditos existentes, en cualquier momento durante el tiempo de duración del crédito
- Cobranzas, cuando el asesor y la situación del cliente requiera.

Al trabajar con comunidades, y por la experiencia obtenida en otras provincias, también se ha considerado como una ventaja de promoción, la difusión que tendrá el servicio entre la población, ya que las comunidades están asociadas y mantienen reuniones periódicas donde las personas tratan temas sociales, ayudándose entre sí.

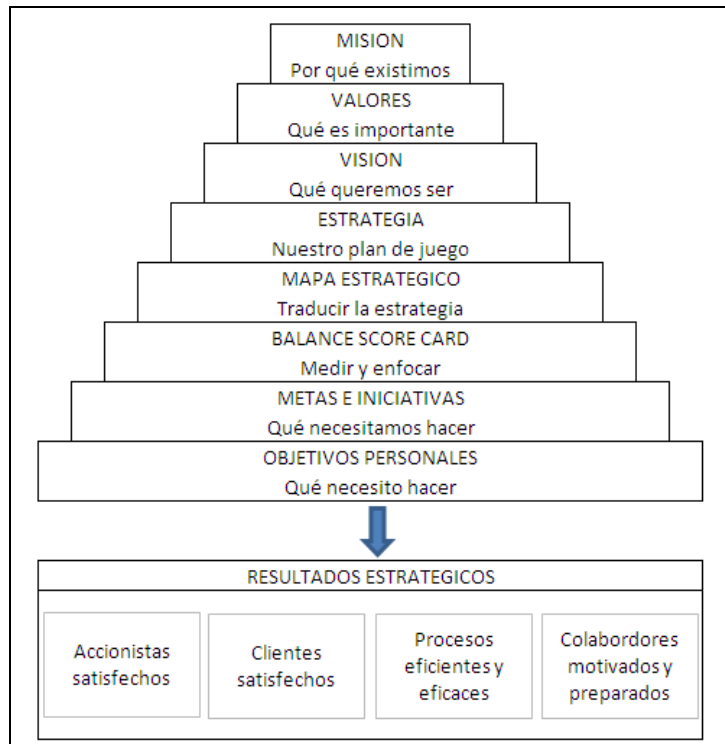
#### **5.4. ENFOQUE ESTRATÉGICO**

##### **La pirámide de control de mando integral (Balance Score Card)**

Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el documento “The Balance Score Card”

A continuación se puede apreciar la Pirámide de Control de Mando Integral.

Gráfico No. 47  
**Pirámide de Control de Mando Integral**



Elaborado por: Autores

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización, es un mecanismo que se relaciona con la Gestión Empresarial; pues, describe las estrategias del negocio en objetivos e indicadores de actuación, principalmente de los Directivos que comandan la organización para lograr las perspectivas de crecimiento económico, financiero y de un mejor posicionamiento en el mercado.

Una de las principales estrategias de crecimiento que debe aplicar una organización, tiene relación con la Estrategia Financiera, la misma que está asociada con el planeamiento, ejecución y control, ya que las decisiones que hay que tomar en las diversas áreas de la organización, tienen efectos financieros.

El esquema presenta cuatro principales perspectivas:

#### **5.4.1. Perspectiva del aprendizaje y mejora**

"La perspectiva del aprendizaje y mejora identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas."<sup>48</sup>

La aportación del modelo es relevante, puesto que considera para su análisis, los siguientes aspectos:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistema de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
- Cultura/clima/motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: Iniciativa de la persona y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, e alineamiento con la visión de la empresa.

---

<sup>48</sup> KAPLAN, Robert, NORTON, David; Cuadro de Mando Integral (The Balance Score Card); pg. 42

### 5.4.2. Perspectiva de Procesos Internos de Negocio

"En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelentes. Estos procesos permiten a la unidad del negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de estos procesos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización."<sup>49</sup>

### 5.4.3. Perspectiva del cliente

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente el segmento del mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de estos.

En este bloque los indicadores son el conjunto de valores del producto/servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios/productos).

---

<sup>49</sup> KAPLAN, Robert, NORTON, David; Cuadro de Mando Integral (The Balance Score Card); pg. 40

El FODEMI, se enfoca en el conocimiento del cliente para percibir su actitud y reacción frente al servicio de microcréditos, siendo lo más importante una tasa de interés adecuada, agilidad en el proceso de entrega del crédito, plazos convenientes, y seguimiento oportuno; datos valiosos que permiten encaminar a la organización a un nivel superior que la competencia.

#### **5.4.4. Perspectiva Financiera**

El objetivo final considera que los indicadores no deben ser establecidos, si no complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores; rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo, entre otros. Estos indicadores servirán para mantener bajo control la evolución de cada oficina según las metas propuestas en el plan operativo general.

### **5.5. EL MAPA ESTRATÉGICO DEL FODEMI EN LAS LOCALIDADES DE LAS PROVINCIAS DE ESMERALDAS Y MANABÍ**

El Mapa Estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando Integral (CMI). La configuración del mismo requiere un buen análisis de los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar, que a su vez se relacionan con los factores críticos que son las metas para así llegar al cumplimiento de los objetivos trazados. (Ver Cuadro No. 51)

Tomando de base los elementos anteriores, a continuación se presenta el Mapa Estratégico que se basa en las principales perspectivas y los objetivos macro que

perseguirá el Fondo de Desarrollo Microempresarial FODEMI en las nuevas provincias.

Cuadro No. 51  
**Mapa estratégico de FODEMI Manabí - Esmeraldas**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>CLIENTE</b>	Brindar capacitación productiva a microempresarios y emprendedores y aplicar el plan de charlas/mensajes
	Flexibilizar las condiciones del crédito (monto, plazo, forma de pago, requisitos)
	Identificar y evaluar causas de deserción de clientes, desarrollar metodología de medición
	Mejoramiento de los procesos de otorgamiento y seguimiento de crédito
<b>FINANCIERA</b>	Preparar y presentar a organismos de cooperación planes de negocios y/o proyectos de microfinanzas rurales
	Mantener tendencia de mejoramiento de los indicadores de gestión
	Diseñar política de capitalización de excedentes
	Realizar un análisis de la estructura de gastos y desarrollar propuestas de mejora
	Incrementar volumen de cartera (fuentes de fondeo)
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Desarrollar los diferentes manuales de gestión, procesos, control interno
	Fortalecer área de control interno
	Mejorar los sistemas de Información Gerencial
<b>APRENDIZAJE Y MEJORA</b>	Fortalecer área y sistemas de gestión de RRHH
	Implementar plan de inducción y capacitación por área ocupacional
	Diseñar Plan de carrera, sucesión y desarrollo profesional.
	Desarrollar un proyecto de estructura organizacional y proyecto de manual de funciones.

Elaborado por: Autores

## 5.6. INDICADORES CLAVES DE GESTIÓN

Los indicadores son una forma clave de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de respaldar los planes estratégicos. Todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la organización, entrando de lleno en el concepto de "Cadena de Valor". Al fin y al cabo, se trata de generar valor tanto para el cliente como para los accionistas, que en este caso conformaría Visión Mundial Ecuador, Vision Fund, y el propio FODEMI.

**5.7. PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA SER APLICADO EN EL FODEMI DE LAS PROVINCIAS A TRATAR DURANTE EL PERIODO 2010 – 2014**

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS A SEGUIRSE	ÁREA RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO		
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CLIENTE	<b>Brindar capacitación productiva a microempresarios y emprendedores y aplicar el plan de charlas inductivas</b>	Evaluar contenidos de charlas y capacitaciones a clientes en otras provincias	JA - AC	Informe	S	S	S
		Realizar identificación de potenciales nuevas charlas y capacitaciones (evaluar necesidades) con investigación con clientes y promotores	Comunicaciones	Informe	E - J	E - J	E - J
		Diseñar propuesta de capacitación/charlas a clientes (Plan de capacitación: nombre de la charla, objetivo, contenido, duración, perfil del instructor, política de costos de inscripción)	RRHH- Comunicaciones	Documento de plan de capacitación	F	F	F
		Definir temas del plan de capacitación a dictarse con personal interno y personal externo	Comunicaciones, RRHH	Informe	F	F	F
		Programar los eventos	Comunicaciones, RRHH	Programa	TA	TA	TA
		Implementar y controlar ejecución de eventos	Comunicaciones, RRHH	Eventos	TA	TA	TA
	<b>Flexibilizar las condiciones del crédito (monto, plazo, forma de pago, requisitos)</b>	Preparar ficha técnica de cada uno de los productos y difundirlas internamente entre Oficiales y Jefes de Oficina	Crédito	Documento	E - J	E - J	E - J
		Realizar investigación interna con Oficiales de Crédito y responsables de Oficinas para que presenten propuestas de mejora a los productos y sus condiciones	crédito, comunicaciones	Informe	M	M	M
		Recopilar propuestas de mejora, categorizarlas e identificar los cambios factibles	Crédito	Informe	A	A	A
		Modificar el reglamento/manual de crédito considerando los cambios que se resuelvan implementar	GG	Reglamento reformado	AG	AG	AG
		Difundir los productos y sus reformas	Crédito	Taller	TA	TA	TA
	<b>Identificar y evaluar causas de deserción de clientes, desarrollar metodología de medición</b>	Elaborar encuesta de evaluación de causa de deserción de clientes	Crédito	Encuesta aplicada en muestra	S	S	S
		Implementar la encuesta	Crédito	Encuesta aplicada en muestra	O - D	O - D	O - D
		Sistematizar la información y proponer medidas correctivas	Crédito	Informe	E	E	E
		Elaborar un plan de capacitación/actualización de los Asesores	RRHH	plan aprobado	MY	MY	MY
		Levantar, caracterizar y diagramar los procesos actuales de otorgamiento y seguimiento de crédito	Crédito	Procesos documentados	JL	JL	JL
		Realizar taller para evaluar procesos actuales e identificar puntos de mejoramiento	Crédito	Informe taller	JL	JL	JL

		Difundir/capacitar en aplicación de procesos mejorados-reformados	Crédito	Informe de ejecución de taller	S	S	S
FINANCIERA	<b>Preparar y presentar a organismos de cooperación planes de negocios y/o proyectos de microfinanzas rurales</b>	Identificar potenciales proyectos de desarrollo de microfinanzas en las zonas de intervención actuales o potenciales	JCC	Informe de potenciales proyectos	O	O	O
		Definir un perfil macro del contenido a utilizar en la preparación de los proyectos		Documento	N	N	N
		Identificar y crear base de datos de potenciales entidades auspiciantes de proyectos de microfinanzas	JCC	Informe de potenciales auspiciantes	N	N	N
		Dar seguimiento a proyectos presentados	SISTEMAS	Informes	TA	TA	TA
	<b>Mantener tendencia de mejoramiento de los indicadores de gestión</b>	Elaborar un esquema de reporte de gestión que involucre los principales indicadores, por oficina, consolidado y que permita la evaluación de la tendencia.	Financiero	Propuesta de reportes tipo	S	S	S
		Definir responsable de la recopilación de información y preparación de reporte	GG	Resolución, memorando	O	O	O
		Preparar mensualmente los reportes y presentarlos en reunión de comité gerencial	Financiero	Reportes mensuales	TA	TA	TA
		Elaborar ayudas memoria de reuniones incluyendo propuestas de mejoramiento de los indicadores de gestión	Administrativo	Ayudas memorias	S - MY	S - MY	S - MY
	<b>Diseñar política de capitalización de excedentes</b>	Definir una propuesta de política institucional para la capitalización de excedentes	Financiero	Documento	A	A	A
		Proponer política a Junta Directiva para su aprobación	GG	Resolución Junta Directiva	A	A	A
		Implementar política	GG	Estado Financiero Anual	AG	AG	AG
	<b>Realizar un análisis de la estructura de gastos y desarrollar propuestas de mejora</b>	Recopilar información de informes anuales y mensuales globales	Financiero	Informes financieros	TA	TA	TA
		Analizar la información obtenida e identificar los rubros de gastos más representativos y su evolución	Financiero	Informes	TA	TA	TA
		Evaluar los gastos representativos y categorizar según factibilidad de proceso de reducción	Financiero	informes	TA	TA	TA
		Determinar rubros factibles de reducción y establecer estrategias o mecanismos para lograrlo.	Financiero	informes	TA	TA	TA
		Desarrollar propuesta/s de mejora y aprobarlos.	Financiero	plan y cronograma	S - MY	S - MY	S - MY
Implementar y controlar las propuestas de mejora		Financiero	informes control	TA	TA	TA	

	<b>Incrementar volumen de cartera (fuentes de fondeo)</b>	Identificar nuevos nichos potenciales de mercado y sus necesidades	Crédito	informes	S	S	S
		Desarrollar un plan de marketing	Comunicaciones	plan	E	E	E
		Implementar el plan de marketing	Comunicaciones	% cumplimiento	E	E	E
		Implementar plan de acercamiento con líderes comunitarios, entidades públicas y privadas para atender nuevos mercados	Comunicaciones	número de grupos contactados por año y por agencia	E	E	E
		desarrollar nuevos productos financieros y su plan de negocios	Crédito	informes	F	F	F
		implementar nuevos productos	GG	% cumplimiento	S	S	S
		Ejecución	Crédito	% cumplimiento	TA	TA	TA
		Control	Auditoría	informes	TA	TA	TA
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Desarrollar los diferentes manuales de gestión, procesos, control interno</b>	Revisar los manuales existentes	JAF	INFORME	S	S	S
		Actualizar manuales	JAF	MANUALES	O	O	O
		Elaborar de manuales de control interno	JAF	MANUAL	N	N	N
		Aprobar de manuales	GG	ACTA DE APROBACIÓN	D	D	D
		Implementar y socializar manuales	JAF	TALLER	E	E	E
	<b>Fortalecer área de control interno</b>	Elaborar manual de control interno	AUDITOR	Manual	F	F	F
		Aprobar manual	GG	Resolución de aprobación	M	M	M
		Implementar manual	AUDITOR	Taller	A	A	A
		Seguimiento y control	AUDITOR	Informes trimestrales	MY	MY	MY
	<b>Mejorar los sistemas de Información Gerencial</b>	Recopilar requerimientos SBS, Vision Fund	JAF	Informe	AG	AG	AG
		Enviar requerimientos a proveedor del sistema	GG	Informe	AG	AG	AG
		Capacitación del personal	Proveedor	Personas capacitadas	S	S	S
	<b>APRENDIZAJE Y MEJORA</b>	<b>Fortalecer área y sistemas de gestión de RRHH</b>	Implementar sistema de manejo de historia laboral IESS	RRHH	Sistema implementado - Informe	E	E
Implementar Sistema de Manejo de Nomina.			RRHH	Sistema implementado – Informe	E	E	E

<b>Implementar plan de inducción y capacitación por área ocupacional</b>	Determinación de necesidades por áreas	RRHH	Informe	S	S	S
	Elaboración de plan de capacitación	RRHH	Plan de capacitación aprobado	O	O	O
	Estudio de mercado de oferta de programas de capacitación de otras entidades	RRHH	Estudio	N	N	N
	Implementación de los programas	RRHH	Cursos	M	M	M
<b>Diseñar Plan de carrera, sucesión y desarrollo profesional.</b>	Realizar estudio de competencias del personal	RRHH	Informe	M	M	M
	Analizar situación actual del perfil del personal	RRHH	Informe	M	M	M
	Elaboración plan de carrera	RRHH	Plan aprobado	A	A	A
	Aprobar plan de carrera e implementarlo	JEFES INMEDIATOS	Resolución aprobada	A	A	A
	Ejecutar seguimiento del plan en conjunto con evaluaciones de desempeño	JEFES INMEDIATOS	Informes de ejecución	J	J	J
<b>Desarrollar un proyecto de estructura organizacional y proyecto de manual de funciones.</b>	Recopilar información sobre estructura organizacional de una IF regulada y requerimientos de la norma de la SBS	RRHH	Informe	E	E	E
	Analizar la situación actual e identificar puestos requeridos faltantes	RRHH	Informe	E	E	E
	Realizar un plan de pasantías en otras IFS reguladas	RRHH	Informe de pasantías	E	E	E
	Elaborar proyecto de estructura organizacional	RRHH	Proyecto(docum ento)	F	F	F
	Discutir proyecto y preparar plan de adecuación de estructura organizacional	RRHH	Taller	M	M	M

Elaborado por: Autores

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

- El Ecuador es un país inequitativo en la distribución de sus ingresos que, a pesar de sus riquezas naturales, no ha logrado disminuir la brecha amplia existente entre ricos y pobres.
- La contribución extranjera para el desarrollo humano del país es necesaria para complementar los esfuerzos propios del Gobierno Nacional. Organizaciones no gubernamentales como Visión Mundial Ecuador y Visión Fund, destinan recursos técnicos y financieros provenientes de varios países donantes, que apoyan proyectos de diversa índole como sucede en los Proyecto de desarrollo de Área PDA.
- El microcrédito es un préstamo otorgado a personas de bajos recursos, que por su condición económica, no son sujeto de crédito. Estos préstamos se crearon con la finalidad de reducir la pobreza y generar empleo para los más necesitados.
- El Fondo de Desarrollo Microempresarial FODEMI, es una organización paralela a Visión Mundial Ecuador que financia la microempresa en los sectores marginales de las provincias del norte de la Sierra ecuatoriana, con diez años de trayectoria se ha consolidado como una institución que goza de buena imagen y reconocido prestigio.
- En los últimos años, Visión Mundial Ecuador ha incursionado en las provincias de Esmeraldas y Manabí con nuevos Proyectos de desarrollo de área PDA, con la finalidad de apoyar el desarrollo económico y social de la población.

- La presencia financiera en las provincias de Esmeraldas y Manabí está aglomerada en las capitales, desatendiendo las zonas rurales. Esto crea la posibilidad de intervención para el FODEMI en ambas provincias.
- El mercado meta inicial para el proyecto de ampliación, está conformado por la población adulta beneficiaria de los proyectos de desarrollo de área. En Esmeraldas este mercado asciende a 9.391 personas (hombres y mujeres) y en Manabí 1.631. Se proyectó además que se entregarán 745 microcréditos el primer año de funcionamiento en ambas provincias.
- En las dos provincias existe la apertura por parte de la población hacia la oferta del servicio de microcrédito, el 100% de los encuestados, 102 personas en total, se mostraron interesados en aceptar una visita por parte de una Institución que proporcione recursos con mejores condiciones financieras y sociales que las de la banca tradicional.
- La inversión total del proyecto asciende a 374.596 dólares, de los cuales el 80% se destinará para la concesión de microcréditos de 400 dólares en promedio. Existen tres fuentes de financiamiento para la realización del proyecto: Visión Mundial, Visión Fund y FODEMI.
- Una vez elaborado los estados financieros, se obtuvo también el flujo de caja para cada provincia. La evaluación a través de las herramientas financieras (VAN, TIR, PRI) demostraron la viabilidad económica del proyecto de ampliación del FODEMI a las provincias de Esmeraldas y Manabí.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la apertura de las nuevas oficinas en ambas provincias, esto permitirá la sostenibilidad del trabajo realizado por Visión Mundial Ecuador con las familias beneficiarias en las zonas de Vuelta Larga y Centro Este Manabí, ya que al soporte social infantil se complementará con apoyo a nivel familiar, es decir con los padres.
- Es necesario conservar las buenas prácticas que ha desarrollado el FODEMI en las oficinas de la región Sierra, como el hacer coincidir los pagos con el cobro del bono de desarrollo humano entregado por el Gobierno; esto beneficiará a la organización y permitirá avanzar rápidamente en el cambio sociocultural que significará ingresar en una región nueva del país.
- La planificación estratégica es un instrumento importante para la toma de decisiones en una organización y contribuye al alcance de la máxima eficiencia y calidad en el servicio. El FODEMI deberá implementar un plan estratégico medible y realizable, el cual concentre los objetivos principales a fijarse durante los primeros años de actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos

1. ALSINA ORIOL, *“La Banca Ética, mucho más que dinero”*, Icaria Editorial, España.
2. BARQUERO CABRERO, José, *“Manual de banca, finanzas y seguros”*, 3ª edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.
3. CARBÓ VALVERDE, S.; RODRIGUEZ FERNANDEZ, F., *“Destinos financieros del ahorro de las familias: una comparación internacional”*, Cuadernos de Información Económica, 1998.
4. FRED R. DAVID, *“Conceptos de Administración Estratégica”*, 2003
5. GALARZA ALARCÓN, Enrique, *“Metodología de la Investigación”*, Editorial Vértice Studio, Ecuador, 1998.
6. HARO ALFONSO DE LARA, *“Medición y Control de Riesgos Financieros”*, 3ra. Edición.
7. KAPLAN, ROBERT, NORTON, DAVID; *“Cuadro de Mando Integral (The Balance Score Card)”*, 2005
8. KOTLER PHILIP, *“Dirección de Marketing Conceptos Esenciales”*, 2003
9. KOTLER PHILIP, *“Fundamentos de Marketing”*, Sexta edición, 2003
10. SAPAG, N. y R. SAPAG, *“Preparación y evaluación de proyectos”*, McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 2000.
11. SAPAG, N. y R. SAPAG, *“Proyectos de Inversión: formulación y evaluación”*, Primera edición, año 2007
12. RED FINANCIERA RURAL, Diciembre 2008, *“Boletín microfinanciero anual No. 21”*
13. RIVERA C. JAIME, *“Dirección de Marketing Fundamentos y Aplicaciones”*

### Revistas

14. REVISTA EKOS, Enero 2005, *“Las Microfinanzas en el Ecuador”* Eco. Raúl Daza Martínez, página 64
15. REVISTA MCCH, Diciembre 2008, *“Volver a las raíces”*
16. REVISTA VISION MUNDIAL DEL ECUADOR, Año 2008, *“Informe trianual 2005 - 2007”*

### Internet

17. AGECI ([http:// www.ageci.gov.ec](http://www.ageci.gov.ec))
18. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (<http://www.bce.fin.ec>)
19. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (<http://www.bid.org>)
20. FLACSO ([www.flacso.org.ec](http://www.flacso.org.ec))
21. FODEMI ([www.fodemi.org](http://www.fodemi.org))
22. FUNDACION AVANZAR (<http://www.fundacionavanzar.org>)
23. GERENS ([http://www.gerens.cl/pdf/Informe\\_CARDIF\\_080605.pdf](http://www.gerens.cl/pdf/Informe_CARDIF_080605.pdf))

24. GOBERNACIÓN DE MANABÍ (<http://www.gobernacionmanabi.gov.ec> )
25. INEC (<http://www.inec.gov.ec>)
26. MUNICIPIO DE ESMERALDAS (<http://www.municipio-esmeraldas.org>)
27. PORTALES MICROFINANZAS  
(<http://www.microfinanzas.org/uploads/media/1322.pdf> )
28. SECRETARIA GENERAL IBEROAMERICANA (<http://www.rfr.org.ec>)
29. SIISE (<http://www.siise.gov.ec>)
30. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS  
(<http://www.superban.gov.ec>)
31. VISION MUNDIAL ECUADOR (<http://www.worldvision.org.ec>)
32. [www.bde.es/informes/be/estfin/numero13/IEF200713-6.pdf](http://www.bde.es/informes/be/estfin/numero13/IEF200713-6.pdf)
33. [www.crediseguro.com.co/descarga/InformeEcuadorAbril-2006.doc](http://www.crediseguro.com.co/descarga/InformeEcuadorAbril-2006.doc)
34. [www.finrural-bo.org](http://www.finrural-bo.org)
35. [www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG-Report\\_2008.pdf](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG-Report_2008.pdf)

### **Publicaciones**

36. FLACSO, Análisis de Coyuntura Económica del año 2004
37. FLACSO, Análisis de Coyuntura Económica del año 2009
38. Peralta José, Fundación de Investigación y Promoción Social, Ecuador: Su realidad año 2004

## **ANEXOS**