

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL ÁREA DE
CRÉDITO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL
(CFN) DE LA CIUDAD DE QUITO**

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

DAVID ALEXANDER ZAMORA MENCÍAS

DIRECTOR:

Ing. EDUARDO GUILLERMO PORTERO VASQUEZ

QUITO, MAYO 2012

PROFESOR DIRECTOR : **Ing .EDUARDO GUILLERMO PORTERO
VASQUEZ**

PROFESOR INFORMANTE 1 : **Ing. FERNANDO JAVIER ROSAS SALAS**

PROFESOR INFORMANTE 2 : **Econ. MARÍA HERRERA HEREDIA**

DEDICATORIA

A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia.

A mi Madre Lourdes Mencías a mi Padre Néstor Zamora por darme una carrera para mi futuro y a mi hermano Carlos Zamora porque todos ellos creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de respeto, honestidad , superación y entrega, porque gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada una de mis metas , que es terminar la Universidad ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, **y porque el orgullo que sienten por mi**, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis amigos y familiares , gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, por su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, principalmente está dirigida al Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.

ÍNDICE

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTO iv

ÍNDICE v

ÍNDICE DE CUADROS ix

ÍNDICE DE GRÁFICOS xi

RESUMEN EJECUTIVO 1

1. GENERALIDADES 3

1.1 INTRODUCCIÓN 3

1.2 LA INSTITUCIÓN 5

1.2.1 Reseña histórica 7

1.2.2 Objetivos 9

1.2.3 Productos y servicios que ofrece 11

1.2.4 Estructura Organizacional 27

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 30

2.1. INTRODUCCIÓN 30

2.2. ANÁLISIS EXTERNO 30

2.2.1 Macroambiente 30

2.2.1.1 Factor económico 31

2.2.1.2 Factor político / legal 39

2.2.1.3 Factor Social 40

2.2.2 Microambiente 41

2.2.2.1 Mercado 41

2.2.2.2 Proveedores 42

2.2.2.3	Clientes	43
2.2.2.4	Competencia	44
2.3.	ANÁLISIS INTERNO	45
2.3.1	Capacidad administrativa	46
2.3.2	Capacidad financiera	48
2.3.3	Capacidad talento humano	51
2.3.4	Capacidad de comercialización	53
2.4.	ANÁLISIS FODA	54
2.4.1	Matriz EFI	56
2.4.2	Matriz EFE	57
2.4.3	Matriz Estratégica FODA	59
3.	ANÁLISIS DEL MERCADO	60
3.1.	INTRODUCCIÓN	60
3.2.	APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	61
3.2.1	Proceso de la investigación	61
3.2.1.1	Definición del Problema	61
3.2.1.2	Determinación del Problema de Investigación	64
3.2.2	Diseño del Plan de Investigación	64
3.2.2.1	Objetivo de la Investigación	64
3.2.2.2	Factores que Influyen en el Diseño	65
3.2.3	Diseño de la Investigación	65
3.2.4	Recopilación de Datos	66
3.2.4.1	Diseño del Instrumento para Recopilar Datos	66
3.2.5	Trabajo de Campo	67
3.2.5.1	Proceso de Muestreo	67
3.2.5.2	Tamaño de la muestra	68
3.2.6	Preparación y Análisis de Datos	69
3.2.7	Análisis de Resultados	69
3.3.	DETERMINACIÓN DEL MERCADO META	83
3.3.1	Proyección de la Demanda	83
3.3.2	Proyección de la Oferta	84
3.3.3	Demanda Insatisfecha	85

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 87

- 4.1. INTRODUCCIÓN 87
- 4.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA 88
 - 4.2.1 Misión 88
 - 4.2.2 Visión 88
 - 4.2.3 Valores y principios 88
- 4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING 90
 - 4.3.1 Objetivo General 90
 - 4.3.2 Objetivos específicos 90
- 4.4. ESTRATEGIAS 91
 - 4.4.1 Estrategias funcionales 91
 - 4.4.2 Estrategias del mix de mercado 91
 - 4.4.2.1 Producto: Estrategias de penetración en el mercado, diferenciación 92
 - 4.4.2.2 Precio: Estrategia de liderazgo en costos 98
 - 4.4.2.3 Plaza: Difusión masiva 100
 - 4.4.2.4 Publicidad y Promoción: Estrategias de diversificación 102
- 4.5. MAPA ESTRATÉGICO 107
- 4.6. CONTROL ESTRATÉGICO 107

5. PRESUPUESTO DE MARKETING 109

- 5.1 INTRODUCCIÓN 109
- 5.2 OBJETIVO 110
- 5.3 PLAN DE ACCIÓN 110
 - 5.3.1 Planes Operativos para estrategias de Producto 112
 - 5.3.2 Planes Operativos para estrategias de Precio 116
 - 5.3.3 Planes Operativos para estrategias de Plaza 118
 - 5.3.4 Planes Operativos para estrategias de Publicidad y Promoción 120
- 5.4 PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS DE MARKETING 124

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 125

- 6.1. CONCLUSIONES 125

6.2. RECOMENDACIONES 129

BIBLIOGRAFÍA 132

ANEXOS 132

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Nivel de Cumplimiento de la CFN	5
Cuadro No. 2: Actividades Financiabes	14
Cuadro No. 3: Multisectorial Inclusivo	15
Cuadro No. 4: Multisectorial Productivo	16
Cuadro No. 5: Multisectorial patrimonial	17
Cuadro No. 6: Crédito Automotriz para vehículos nuevos	17
Cuadro No. 7: Crédito Automotriz para vehículos usados	18
Cuadro No. 8: Participación Relativa de la Banca Pública de Desarrollo en el Sistema Financiero Ecuatoriano (diciembre 2000 - diciembre2005)	32
Cuadro No. 9: Distribución del Volumen de Crédito y Contingente del Sistema Financiero Público y Privado en el 2005 (Número de operaciones y monto en millones USD)	35
Cuadro No. 10: Participación de las Entidades Financieras Públicas en el Activo Total	36
Cuadro No. 11: Participación de las Entidades en el Pasivo Total	37
Cuadro No. 12: Participación de las Entidades de la Banca Pública en el Activo Total al año 2012	38
Cuadro No. 13: Crédito de primer piso: metas y aprobaciones 2011	47
Cuadro No. 14: Metas Desembolsos 2011	48
Cuadro No. 15: Organización de la CFN	52
Cuadro No. 18: Conocimiento de la CFN	70
Cuadro No. 19: Conocimiento de los productos y servicios de la CFN	71
Cuadro No. 20: Ha solicitado los servicios	72
Cuadro No. 21: Servicios Solicitados	73
Cuadro No. 22: Percepción del servicio	74
Cuadro No. 23: Conocimiento de Sucursales	75
Cuadro No. 24: Canales de Comunicación	76
Cuadro No. 25: Mejoras que les gustaría	77
Cuadro No. 26: Solicitud de créditos en entidades públicas	78
Cuadro No. 27: Entidad de solicitud de crédito	79
Cuadro No. 28: Nivel de Confianza	80
Cuadro No. 29: Mercado Objetivo	81
Cuadro No. 30: Servicio que les gustaría	82
Cuadro No. 31: Demanda Proyectada	84
Cuadro No. 32: Oferta Proyectada	85
Cuadro No. 33: Demanda Insatisfecha	86
Cuadro # 34: Tasas de Interés	99
Cuadro # 35: Plan Operativo 1	112
Cuadro # 36: Plan Operativo 2	113
Cuadro # 37: Plan Operativo 3	114
Cuadro # 38: Plan Operativo 4	115
Cuadro # 39: Plan Operativo 5	116
Cuadro # 40: Plan Operativo 6	117
Cuadro # 41: Plan Operativo 7	118

Cuadro # 42: Plan Operativo 8 119
Cuadro # 43: Plan Operativo 9 120
Cuadro # 44: Plan Operativo 10 121
Cuadro # 45: Plan Operativo 11 122
Cuadro # 46: Plan Operativo 12 123
Cuadro # 46: Plan Operativo 12 124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Sucursales de la CFN	6
Gráfico No. 2: Organigrama Estructural	28
Gráfico No. 3: Distribución del Volumen de Crédito por Número y Monto durante el 2005 por el Sector Financiero Público y Privado	34
Gráfico No. 4: Participación de las Entidades en el Activo Total	36
Gráfico No. 5: Participación de las Entidades en el Pasivo Total	37
Gráfico No. 7: Conocimiento de la CFN	70
Gráfico No. 8: Conocimiento de los productos y servicios de la CFN	71
Gráfico No. 9: Ha solicitado los servicios	72
Gráfico No. 10: Servicios Solicitados	73
Gráfico No. 10: Percepción del Servicio	74
Gráfico No. 11: Conocimiento de Sucursales	75
Gráfico No. 12: Canales de Comunicación	76
Gráfico No. 13: Mejoras que les gustaría	77
Gráfico No. 14: Solicitud de créditos en entidades públicas	78
Gráfico No. 15: Entidad de solicitud de crédito	79
Gráfico No. 16: Nivel de confianza	80
Gráfico No. 17: Mercado Objetivo	81
Gráfico No. 18: Servicio que les gustaría	82
Gráfico No. 19: Folleto de Servicio de Atención al cliente	92
Gráfico No. 20: Formulario de Atención	93
Gráfico No. 21: Modelo de Folletos Informativos	94
Gráfico No. 22: Kit informativo	95
Gráfico No. 23: Ferias	95
Gráfico No. 24: Publicaciones de Prensa	96
Gráfico No. 25: Visitas Técnicas	96
Gráfico No. 26: Apoyo Productivo y Financiero	97
Gráfico No. 27: Cobertura del Mercado	101
Gráfico No. 28: Campaña de Transparencia	102
Gráfico No. 29: Modelo de Trípticos y Publicaciones Impresas	103
Gráfico No. 30: Vallas publicitarias	104
Gráfico No. 31: Material POP	104
Gráfico No. 32: Oficina con Material POP	104
Gráfico No. 33: Página Web	106

RESUMEN EJECUTIVO

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL ÁREA DE CRÉDITO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL (CFN) DE LA CIUDAD DE QUITO

Corporación Financiera Nacional, banca de desarrollo del Ecuador, es una institución financiera pública, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país.

Esta organigrama consta de diferentes unidades gerenciales donde se componen de varios departamentos, sin embargo el área de estudio será la sucursal mayor que se ubica en la ciudad de Quito, donde se analizará la forma en la que se maneja actualmente la promoción y comunicación que se mantiene con la población, respecto de los productos y servicios que ofrece la institución.

Dentro del diagnostico se realizaron los análisis interno y externos, que permitieron determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las cuales las más importantes son en cuanto a sus fortalezas cobertura a nivel nacional, Proyectos de impulso económico a sectores desatendidos, etc., entre sus debilidades se tiene que su

principal debilidad es no contar con un plan de marketing para promocionar sus productos y servicios. Dentro de sus oportunidades son la captación de ingresos por varias líneas de negocio, fondeo a largo etc., y se debe tomar en cuenta las siguientes amenazas, entornos económico nacional e internacional vulnerable, una limitada demanda de crédito entre otros.

Se realizó un estudio de mercado en el cual se observó que la mayor parte de las personas encuestadas a pesar de conocer a la CFN, no tenían conocimiento de los productos y servicios que la institución ofrece, además de las personas que han solicitado el servicio la mayoría asegura haber solicitado un crédito directo para el desarrollo, así mismo afirman que la calidad del servicio al cliente fue excelente, sin embargo argumentan que deberían mejorar los trámites para el desembolso de los créditos cuando son aprobados.

En el direccionamiento estratégico se plantearon estrategias para los cuatro variables del marketing mix, además en el último capítulo se presenta una propuesta de marketing que permitirá a la CFN impulsar y promocionar de mejor manera sus productos y servicios.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCIÓN

Para los ecuatorianos, es de vital importancia contar con instituciones que les faciliten el otorgamiento de créditos, sin embargo a nivel de la banca privada, muchos son los requerimientos y escasas las facilidades para acceder a créditos, por lo que el Estado ha promovido el desenvolvimiento de las instituciones de la banca pública, es así que de acuerdo a datos publicados por la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (ANDES), se conoce que en los primeros tres meses de 2011, la banca pública ecuatoriana colocó 412,8 millones de dólares¹ en créditos tanto para obras de infraestructura local, como para proyectos productivos y habitacionales. De este monto, según cifras oficiales, la Corporación Financiera Nacional (CFN) entregó 120 millones en créditos a favor de 4.663 beneficiarios; el Banco Nacional de Fomento, 108,7 millones; Banco del Estado, 91,4 millones dólares; y el Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV), 92,7 millones (no se incluye el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ni al Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas). En 2010, una cifra similar se alcanzó en los cinco primeros meses del año (430,9

¹ ANDES, Banca pública ecuatoriana colocó 412,8 millones de dólares en créditos, hasta marzo de 2011, disponible en: www.andes.info.ec

millones de dólares), lo que muestra que año a año está mejorando el rendimiento de los recursos que manejan los bancos públicos del país, permitiendo dinamizar la economía, impulsar el sector productivo y generar fuentes de empleo.

Según analistas económicos, se considera que uno de los aspectos positivos de la entrega de créditos es, justamente, la generación de empleos. “Los préstamos para los artesanos, agricultura, o los que entrega la CFN coadyuvan a generar empleo e ingresos”.

De acuerdo con datos de la CFN, hasta el mes de abril del año pasado, se han logrado crear 3.952 fuentes de empleo directo y 1.066 empleados indirectos. Esta entidad ha entregado un 50% en préstamos directos, un 8% para el plan Renova (para renovación de vehículos de transporte público), 10% para comercio exterior; y 28% para créditos de segundo piso².

De esta forma se puede evidenciar que instituciones públicas como la Corporación Financiera Nacional (CFN), se encuentran en constante búsqueda de nuevas formas de otorgar créditos para que los beneficiarios los destinen a proyectos de desarrollo que permitan empujar el crecimiento económico del país; sin embargo es necesario que estas instituciones se den a conocer de forma más adecuada y mediante la implementación de estrategias de marketing, pues

² ANDES, Banca pública ecuatoriana colocó 412,8 millones de dólares en créditos, hasta marzo de 2011, disponible en: www.andes.info.ec

las personas desconocen de las facilidades que les pueden ofrecer las entidades de la banca pública.

De acuerdo al último Resumen de Negocios, con fecha 01 de Enero 2011 al 15 de Diciembre del 2011, la Corporación Financiera Nacional (CFN) ha desembolsado los siguiente millones de dólares, en los siguientes Productos de Créditos:

Cuadro No. 1: Nivel de Cumplimiento de la CFN

PRODUCTO DE CREDITO	META ENE - DIC	EJECUTADO ENE - DIC	CUMPLIMIENTO (%)
SEGUNDO PISO	97.71	134.82	138.0%
COMERCIO EXTERIOR / FACTORING	50.00	48.16	96.3%
RENOVACIÓN PARQUE AUTOMOTOR	35.00	34.48	98.5%
CRÉDITO DIRECTO	270.00	220.20	81.6%
PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO BURSÁTIL	101.50	89.08	87.8%
FORESTAL	4.00	-	0.0%
TOTAL	558.20	526.78	94.4%

Fuente: Exposición Rendición de cuentas CFN, Diciembre 2011.
Elaborado por: Departamento Financiero CFN.

1.2 LA INSTITUCIÓN

Corporación Financiera Nacional, banca de desarrollo del Ecuador, es una institución financiera pública, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país.

La acción institucional está enmarcada dentro de los lineamientos de los programas del Gobierno Nacional dirigidos a la estabilización y dinamización económica, convirtiéndose en un agente decisivo para la consecución de las reformas emprendidas.

Lleva un ritmo de acción coherente con los objetivos nacionales, brindando el empuje necesario para que los sectores productivos enfrenten en mejores condiciones la competencia externa. El sector privado se siente estimulado para emprender proyectos de envergadura con la incorporación de modernos y sofisticados procesos tecnológicos acorde con las exigencias de la sociedad y la globalización del siglo XXI.

Cuenta con una amplia red de oficinas, sucursales independientes y autónomas a nivel nacional, permitiéndoles servir a los sectores más alejados de las principales capitales de provincia, reflejando óptimos niveles de operatividad y colocación de créditos.

Gráfico No. 1: Sucursales de la CFN



Fuente: www.cfn.fin.ec
Elaborado por: CFN.

La CFN durante su trayectoria institucional, ha consolidado su actividad crediticia, reiterando el compromiso de continuar sirviendo al sector productivo, apoyándoles adicionalmente en programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales para el fomento productivo, buscando mejorar y resaltar la gestión empresarial como fuente de competitividad a mediano y largo plazo.

La Corporación Financiera Nacional reafirma el propósito de caminar de la mano con las políticas macroeconómicas del Estado, anteponiendo el contingente técnico y altamente profesional de sus funcionarios que con mística y lealtad mantienen a la Institución como el pilar fundamental de desarrollo del país, conscientes de que el esfuerzo común se revierte en la generación de fuentes de trabajo y empleo en beneficio del pueblo ecuatoriano.

1.2.1 Reseña histórica

La Corporación Financiera Nacional es una institución financiera pública autónoma, con personería jurídica y duración indefinida. Estimula la inversión e impulsa el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos y de servicios del Ecuador.

En 1964³ se crea la llamada entonces Comisión de Valores –Corporación Financiera Nacional (CV-CFN). A partir de ese año hasta 1994 operó como banca de primer piso. En 1992, la CFN modificó su estrategia y

³ TOBAR, Iván, Avances en el Sistema De Garantía Crediticia del Ecuador, 2007, disponible en: www.redegarantias.com

pasó a ser banca de segundo piso, con lo cual proporcionó financiamiento multisectorial, a través del sistema financiero.

En septiembre de 1997 se incorporó como una facultad de la Corporación Financiera Nacional el prestar servicio fiduciario civil y/o mercantil a entidades de derecho público y a entidades de derecho privado. En julio de 1998 la Corporación Financiera Nacional certificó sus procesos fiduciarios bajo la norma de calidad ISO 9001:1994.

En octubre de 1998 se suscribió el primer contrato de fideicomiso mercantil con la Corporación Financiera Nacional como Fiduciaria. El 12 de enero de 2000 la Superintendencia de Compañías inscribió a la Corporación Financiera Nacional como administradora de Fondos y Fideicomisos.

Desde el año 2005, la CFN cuenta con una nueva Ley Orgánica que le permite operar nuevamente como banca de primer piso, paralelamente a su gestión crediticia de segundo piso. Durante el período 1964 -2006, la CFN ha colocado más de USD3.000 millones beneficiando directa e indirectamente a más de 500.000 empresarios⁴.

Luego de exitosos años de administración, la CFN ha llegado a ser la Fiduciaria más grande del país en cuanto al monto de patrimonio autónomo administrado que supera los US \$1000 millones de dólares, ha

⁴ TOBAR, Iván, Avances en el Sistema De Garantía Crediticia del Ecuador, 2007, disponible en: www.redegarantias.com

participado en proyectos tanto privados como públicos apoyando sectores importantes de la economía del país tales como financiero, eléctrico, telecomunicaciones, infraestructura, inmobiliario, microfinanzas entre otros.

1.2.2 Objetivos

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional, en el Título II: de los Objetivos y Funciones, en el artículo 3, los objetivos de esta institución, son:

Estimular la inversión e impulsar el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos y de servicios del país; para el cumplimiento de dichos objetivos, tendrá las siguientes funciones:

- a) Financiar directamente como banca de primer piso con recursos propios, del Estado y los que provengan de entidades nacionales y del exterior; las actividades productivas y de servicios de personas naturales y jurídicas;
- b) Financiar por medio de las instituciones del sistema financiero con recursos que provenga del exterior, las actividades productivas y de servicios de personas naturales y jurídicas, cuando así lo exigieren convenios internacionales;

- c) Impulsar el mercado de capitales participando con títulos de propia emisión, ya sean estos representativos de deuda o por titularización de activos propios o de terceros, o por emisión de certificados fiduciarios. Sin perjuicio de comprar y vender documentos o valores en el mercado nacional o internacional;
- d) Promover los sectores y productos con claras ventajas competitivas en el exterior que tengan un alto efecto multiplicador en el empleo y en la producción;
- e) Coordinar su acción con la política monetaria, financiera y de desarrollo económico del país;
- f) Proveer e impulsar en el país y en el exterior, servicios financieros especializados en moneda nacional o extranjera que la actividad exportadora requiera para su desarrollo, operación y promoción;
- g) Estimular y acelerar el desarrollo económico del país en las actividades productivas y de servicios calificadas como prioritarias por el Directorio, en especial en las de exportaciones de bienes y servicios;
- h) Desarrollar y proveer crédito y los demás servicios financieros especializados que la actividad exportadora de bienes y servicios nacionales requiera para su desarrollo, operación y promoción;

- i) Promover el desarrollo de los sectores: agropecuario, industrial manufacturero, artesanal, agroindustrial, pesquero, de la acuicultura, investigación científica y tecnológica, de la construcción, turístico, de la reforestación y todas las demás actividades productivas a través de la micro, pequeña, mediana y gran empresa; y,
- j) Prestar servicios de intermediación en la consecución de créditos externos para las empresas privadas.

1.2.3 Productos y servicios que ofrece

La Corporación Financiera Nacional, ofrece una variedad de productos y servicios, entre los que se detallan:

CRÉDITO DIRECTO

Este tipo de crédito, es concedido para varios tipos de actividades como por ejemplo: agricultura, ganadería, caza y silvicultura, pesca, explotación minas y canteras, industria manufacturera, suministro de electricidad, gas y agua, construcción para la venta, hoteles y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones, servicios sociales y de salud, entre otros.

Beneficiarios:

- Personas naturales.

- Personas Jurídicas, privada, mixta o pública; bajo el control de la Superintendencia de Compañías.
- Cooperativas no financieras, asociaciones, fundaciones y corporaciones; con fines de lucro y personería jurídica.

Destino:

- Activo fijo: Obras civiles, maquinaria, equipo, fomento agrícola y semoviente.
- Capital de Trabajo: Adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc.

Monto

- Desde US. 50.000 Valor a financiar (en porcentajes de la inversión total)
- Hasta el 70%; para proyectos nuevos.
- Hasta el 100%; para proyectos de ampliación.
- Hasta el 60%; para proyectos de construcción para la venta.

Plazo

- Activo Fijo: hasta 10 años.
- Capital de Trabajo: hasta 3 años.

Período de gracia

Se fijará de acuerdo a las características del proyecto y su flujo de caja proyectado.

Tasas de Interés

- PYME (monto hasta USD 200.000) Desde 9,75% - hasta 11%
- SECTOR EMPRESARIAL (monto hasta USD 1 millón) Desde 9,0%
- hasta 9,50%
- SECTOR CORPORATIVO (monto mayor a USD 1 millón) Desde
8,50% - hasta 9,25%

Garantía

Negociada entre la CFN y el cliente; de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero a satisfacción de la Corporación Financiera Nacional. En caso de ser garantías reales no podrán ser inferiores al 125% de la obligación garantizada. La CFN se reserva el derecho de aceptar las garantías de conformidad con los informes técnicos pertinentes.

Desembolsos

De acuerdo al cronograma aprobado por la CFN, para cada desembolso deberán estar constituidas garantías que representen por lo menos el 125% del valor adeudado a la CFN.

Actividades financiables:

Cuadro No. 2: Actividades Financiables

CIU	ACTIVIDADES
A	• Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura
B	• Pesca
C	• Explotación Minas y Canteras
D	• Industria Manufacturera
E	• Suministro de Electricidad, Gas y Agua
F	• Construcción para la venta
G	• Comercio al por mayor y por menor. Reparación de Vehículos Automotores, Motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.
H	• Hoteles y Restaurantes
I	• Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones
K	• Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler
N	• Servicios sociales y de salud
O	• Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales

Fuente: CFN

Elaborado por: CFN

MULTISECTORIAL**Cuadro No. 3: Multisectorial Inclusivo**

Línea de Crédito Multisectorial Inclusivo	
Destino	<ul style="list-style-type: none"> • Activo fijo. • Capital de Trabajo. • Asistencia técnica.
Beneficiario	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades a pequeña escala, con ventas o ingresos brutos anuales de hasta USD 100.000.
Monto	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta USD 20.000.
Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Activo fijo: 10 años. • Capital de trabajo: 3 años. • Asistencia Técnica: 2 años.
Garantía	<ul style="list-style-type: none"> • Negociadas entre la IFI y el BF, de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Fuente: CFN

Elaborado por: CFN

Cuadro No. 4: Multisectorial Productivo

Línea de Crédito Multisectorial Productivo	
Destino	<ul style="list-style-type: none"> • Activo fijo: Incluye financiación de terrenos, bienes muebles e inmuebles y construcción. • Capital de Trabajo: excluyendo gastos no operativos • Asistencia técnica • Construcción proyectos habitacionales
Beneficiario	<ul style="list-style-type: none"> • Persona Natural o jurídica privada, o mixta legalmente establecida en el país.
Monto	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo USD 4 millones
Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Activo fijo: 10 años • Capital de trabajo: 3 años • Asistencia técnica: 1 año
Tasa	<ul style="list-style-type: none"> • Reajutable cada 90 días en base a la TPR
Amortización	<ul style="list-style-type: none"> • A 30, 90 y 180 días
Garantías	<ul style="list-style-type: none"> • Negociadas entre la IFI y el BF, de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Fuente: CFN

Elaborado por: CFN

Cuadro No. 5: Multisectorial patrimonial

Línea de Crédito Multisectorial Patrimonial	
Destino	• Compra de vivienda nueva, Construcción, Ampliación, Terminación, Mejoras de vivienda, Vivienda usada, Segunda vivienda
Beneficiario	• Persona Natural, legalmente establecida en el país o inmigrante.
Monto	• Hasta US\$150.000
Plazo	• Hasta 15 años
Tasa	• Reajutable cada 180 días en base a la TPR
Amortización	• Pagos mensuales
Garantías	• Negociadas entre la IFI y el BF de conformidad a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Fuente: CFN

Elaborado por: CFN

CRÉDITO AUTOMOTRIZ

Este crédito es otorgado a personas naturales o jurídicas que cuenten con el informe técnico favorable de exoneración de aranceles emitido por la Agencia Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Cuadro No. 6: Crédito Automotriz para vehículos nuevos

BENEFICIOS DE LA LÍNEA		
	MICROCRÉDITO	CRÉDITO DIRECTO
MONTO	Desde USD 500 hasta USD 20000	Desde USD 20001 hasta el límite máximo definido por la CFN.
PLAZO	Hasta 5 años	Hasta 8 años para transporte urbano de entrada baja 10 años.
FINANCIAMIENTO	80% del valor del vehículo	100% del valor del vehículo (80% con la prenda del vehículo)
PERÍODO DE GRACIA	1 mes de capital	Hasta 6 meses de capital (de acuerdo al tiempo que requiera la unidad para estar en operación)

Fuente: CFN

Elaborado por: CFN

Cuadro No. 7: Crédito Automotriz para vehículos usados

BENEFICIOS DE LA LÍNEA		
	MICROCRÉDITO	CRÉDITO DIRECTO
MONTO	Desde USD 500 hasta USD 20000	Desde USD 20001 hasta el límite máximo definido por la CFN.
PLAZO	Hasta 3 años máximo	Hasta 5 años máximo
	El cual dependerá de la tabla de vida útil técnica del vehículo según el segmento de transporte.	
FINANCIAMIENTO	Hasta el 70% del valor del vehículo más el valor total por la vigencia del crédito de las pólizas de seguro así como el dispositivo de rastreo y el correspondiente servicio.	
PERÍODO DE GRACIA	Aplica a capital, hasta 30 días.	

Fuente: CFN

Elaborado por: CFN

DICOMEX

La División de Comercio Exterior fue creada por la CFN para concretar apoyo financiero a personas y empresas que fomentan progreso en Ecuador y desde nuestro país hacia el mundo.

Los productos a disposición son:

a) **Financiamiento de exportación pre y post embarque:**

Objetivo: Otorgar crédito para financiar exportación de productos o servicios al exterior tanto antes como después de que los mismos abandonen puerto ecuatoriano.

Beneficiarios: Personas naturales y personas jurídicas exportadoras con ventas anuales que superen los US\$ 100.000 y que tengan al menos dos años de operación desde su constitución.

Destino: Capital de trabajo a corto plazo.

Modalidad: Línea de crédito de un año plazo, con desembolsos de hasta 180 días revolventes.

Forma de pago: Capital más interés al vencimiento de cada desembolso.

Garantía: Todas las permitidas según la Superintendencia de Bancos, previa inspección y evaluación del la CFN. La garantía debe tener una cobertura mínima del 125% del total de la línea.

Costo: La tasa de interés anual se encuentra en el rango de 7.5% y 8.75%. La tasa se establece de acuerdo a la clasificación de la línea de financiamiento ya sea que ésta se encuentre en el grupo de: PYMEs, Empresarial o Corporativa.

Ventajas:

- Tasas competitivas
- Ventajas para negociación con proveedores
- Oportunidad de acceso a nuevos mercados
- Disponibilidad de liquidez para producción
- Mayor competitividad en el mercado extranjero
- Línea revolvente

b) **Financiamiento de importación:**

Objetivo: Otorgar crédito a personas naturales o jurídicas, para cubrir la necesidad de compra de materia prima, producto semielaborado o terminado, siempre que no reemplace producción local.

Beneficiarios: Personas naturales y personas jurídicas con ventas anuales que superen los US\$ 100.000 y que tengan al menos dos años de operación desde su constitución.

Destino: Capital de trabajo para compra de productos que no reemplacen producción nacional.

Modalidad: Línea de crédito de un año plazo, con desembolsos de hasta 180 días revolventes.

Forma de pago: Capital más interés al vencimiento de cada desembolso.

Garantía: Todas las permitidas según la Superintendencia de Bancos, previa inspección y evaluación del la CFN. La garantía debe tener una cobertura mínima del 125% del total de la línea.

Costo: La tasa de interés anual se encuentra en el rango de 8.5% a 9.75%. La tasa se establece de acuerdo a la clasificación de la línea de financiamiento ya sea que ésta se encuentre en el grupo de: PYMEs, Empresarial o Corporativa.

Ventajas

- Posibilidad de pago a la vista a los proveedores
- Posibilidad de descuentos por pronto pago
- Disponibilidad de liquidez
- Opción de negociación con nuevos proveedores
- Mejor control de costos e inventarios
- Tasas competitivas
- Línea revolvente

c) **Factoring local e internacional:**

Objetivo: Otorgar liquidez al cliente a través del endoso de facturas generadas por la venta de productos en territorio nacional o internacional.

Lo pueden utilizar personas naturales o jurídicas que requieren inyección

de capital de trabajo a fin de aprovechar oportunidades de mercado o por encontrarse en etapa de crecimiento.

Beneficiarios: Personas naturales y personas jurídicas con ventas anuales que superen los US\$ 100.000 y que tengan al menos dos años de operación desde su constitución.

Destino:

- **Factoring local:** Capital de trabajo generado a través de la compra de facturas por cobrar de las ventas efectuadas en territorio nacional.
- **Factoring internacional:** Capital de trabajo generado a través de la compra de facturas por cobrar de las ventas efectuadas en el mercado internacional.

Modalidad: Línea de crédito de un año plazo. CFN financiará facturas cuyo vencimiento no supere los 90 días desde la fecha de su emisión. Se excluyen facturas vencidas.

Forma de pago: Al vencimiento de cada factura.

Garantía: Todas las permitidas según la Superintendencia de Bancos, previa inspección y evaluación del la CFN. La garantía debe tener una cobertura mínima del 100% de cada operación.

Costo:

- **Factoring local:** La tasa de interés anual se encuentra en el rango de 8.5% y 9.75%
- **Factoring internacional:** La tasa de interés anual se encuentra en el rango de 7.5% y 8.75%

Ventajas

- Liquidez anticipada

- Oportunidad de acceso a nuevos mercados
- Utilización del activo propio de la empresa
- Tasa competitiva
- Línea revolvente
- Gestión de cobranza que respeta la relación comercial entre las partes
- Ventajas para negociar plazos con clientes

d) **Cadena de valor**

Objetivo: Financiamiento que cubre la necesidad de liquidez para todo el proceso que implica: adquisición de insumos locales o importados + transformación o adecuación + venta de producto final + crédito a corto plazo del comprador.

Beneficiarios: Personas naturales y personas jurídicas con ventas anuales que superen los US\$ 100.000 y que tengan al menos dos años de operación desde su constitución.

Destino: Capital de trabajo.

Modalidad: Línea de crédito de un año plazo. Con desembolsos de hasta 180 días revolventes.

Forma de pago: Capital más interés al vencimiento de cada desembolso.

Garantía: Todas las permitidas según la Superintendencia de Bancos, previa inspección y evaluación del la CFN. La garantía debe tener una cobertura mínima del 125% del total de la línea.

Costo: El costo depende de cada tramo de acuerdo al producto que aplique.

Ventajas

- Pago a la vista de insumos
- Liquidez anticipada
- Mayor capacidad de venta
- Tasas competitivas
- Eficiencia en el uso de activos a corto plazo (facturas)
- Línea revolvente
- Mayor capacidad de compra
- Mejor control de costos e inventarios
- Ventaja para negociar con clientes y proveedores

FONDO DE GARANTÍA

El Fondo de Garantía es una herramienta financiera que facilita el acceso al crédito a micro y pequeños empresarios, cuyo problema fundamental es la falta de garantías suficientes para acceder al crédito.

La principal función del Fondo de Garantía es cubrir a las Instituciones Financieras el riesgo asociado a la falta de las garantías necesarias, de manera que esta falencia no se convierta en un impedimento para los micro y pequeños empresarios al momento de solicitar el crédito.

La Corporación Financiera Nacional, en su constante afán por promover el desarrollo productivo del país, y con el apoyo de la Corporación Andina de Fomento, ha creado el "Fondo de Garantía Crediticia" como

una alternativa para el acceso al crédito de la Micro y Pequeña Empresa del Ecuador.

Este instrumento financiero, constituido como un fideicomiso (administrado por Fiduciaria del Pacífico), está destinado para micro y pequeños empresarios que cumplan con todos los parámetros requeridos por una Institución Financiera para el otorgamiento del crédito, pero que no dispongan de garantías adecuadas y suficientes para respaldarlo.

FONDO PRODUCTIVO

Es un medio de fomento destinado a sectores, zonas y regiones de menor desarrollo relativo con potencial de producción. El PFP busca llegar a sectores desatendidos por la banca, de esta manera canalizando a través de un Promotor de Programas de Desarrollo (PPD) que direccionará al beneficiario final para que siguiendo correctamente los procesos establecidos por la CFN pueda acceder a un crédito que impulsará su actividad económica. Un punto importante del PFP es que ha sido diseñado para identificar Proyectos Productivos de alto potencial e impacto, tanto social como económico.

La cooperación interinstitucional es un factor importante para la ejecución de un Programa de Fomento Productivo, es así que un Promotor de Programas de Desarrollo (PPD's) es una figura relevante en el avance socio económico local, estimulando el desarrollo empresarial y productivo, además de la introducción de microempresas y PYMES al sistema productivo local.

Características:

Es un mecanismo operativo que busca establecer relaciones de cooperación interinstitucional con PPD's, con los que brindará apoyo financiero y no financiero a los beneficiarios finales, canalizando las distintas líneas de negocio de la CFN.

Fomenta el desarrollo socio económico de la zona, sector o región donde se implante, es decir, se encuentra enmarcado en los conceptos de crecimiento y sostenibilidad, producción y empleo, inclusión social y mejoramiento de la calidad de vida.

Objetivos:

1. Identificar necesidades de financiamiento en zonas y sectores de menor desarrollo relativo.
2. Promover Proyectos Productivos.
3. Contribuir a la inclusión social de las personas pertenecientes al del sector beneficiado.
4. Aumento del nivel competitivo del sector.
5. Contribuir a la generación de acuerdos comerciales.
6. Generar mayor producción y fuentes de empleo.

Alcance:

Provincias pobres, provincias fronterizas, la región amazónica; además de aquellos sectores productivos identificados en el Plan Nacional de

Desarrollo del Gobierno, las 10 apuestas productivas y el Plan de Reactivación desarrollado por el MAGAP.

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO BURSÁTIL

El Programa de Financiamiento Bursátil (PFB) de la Corporación Financiera Nacional, consiste en la inversión de recursos en títulos valores de renta fija de empresas, instituciones financieras y municipios del país, que ofrezcan expectativas de seguridad, liquidez y rendimiento.

El programa prevé la adquisición de obligaciones de empresas ecuatorianas, cédulas hipotecarias de instituciones financieras nacionales, valores representativos de titularización de activos, pagarés en REVNI y notas promisorias de municipios del Ecuador; como una alternativa que ofrece la CFN para el financiamiento de mediano y largo plazo conforme el objetivo principal de la institución, que es el promover el aparato productivo del país.

ASISTENCIA TÉCNICA

El Departamento de Asistencia Técnica y Cooperación Internacional está orientada al desarrollo de los diferentes sectores productivos con un alto impacto social, esto hace que la CFN tenga retos cada vez más importantes en el país y por ende en la creación de nuevos y mejores sistemas de Capacitación Interna y Externa para los responsables del manejo de los productos y servicios financieros de la CFN, desde este punto de vista el Departamento de Asistencia Técnica y Cooperación

Internacional se convierte en un puntal importante para dar soporte y apoyo necesario en el cumplimiento de los objetivos institucionales coadyuvando en la consolidación del la CFN como Banca de Desarrollo.

1.2.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la CFN, se compone de diferentes gerencias, teniendo a la cabeza al directorio y gerencia general, considerando a las unidades administrativas con sus respectivos niveles jerárquicos, como se muestra a continuación:

Como se puede observar, el organigrama consta de diferentes unidades gerenciales donde se componen de varios departamentos, sin embargo el área de estudio será la sucursal mayor que se ubica en la ciudad de Quito, donde se analizará la forma en la que se maneja actualmente la promoción y comunicación que se mantiene con la población, respecto de los productos y servicios que ofrece la institución.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. INTRODUCCIÓN

Para conocer el entorno interno y externo donde se desenvuelve la Corporación Financiera Nacional, es necesario tomar en cuenta el análisis de varios factores, que permitirán determinar la situación actual en la que se encuentra específicamente, el área de crédito de la institución.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se divide en el análisis Macro y Micro ambiente en el que se desenvuelve la organización; el primero determina los factores que son ajenos a la institución, pero que influyen indirectamente en su desempeño; y el Micro Ambiente determinado por aquellos factores externos que tienen una relación directa con la institución.

2.2.1 Macroambiente

El macroambiente se encuentra determinado por varios factores que inciden en el desenvolvimiento de la organización de la CFN, por lo tanto se consideran:

2.2.1.1 Factor económico

La banca pública de desarrollo en el Ecuador está conformada principalmente por tres bancos: el Banco Nacional de Fomento (BNF) , el Banco Ecuatoriano de Desarrollo (BEDE) y el Banco Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) ; y, por una financiera, la Corporación Financiera Nacional (CFN). El Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) y el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE, aportan con recursos bastante reducidos, como banca de segundo piso para el financiamiento de vivienda, el BEV; y, con crédito educativo y becas, el IECE. Estas dos últimas entidades no realizan operaciones financieras de microcrédito.⁵

En el Ecuador, a partir del año 2004 especialmente, la presencia de las instituciones financieras públicas en el mercado crediticio ha ido decreciendo en forma paulatina, en lo que respecta a su participación en la cartera vigente, aunque su participación en el número de operaciones crediticias presenta una tendencia decreciente desde el año 2002.

⁵ SALGADO, Wilma, Banca de desarrollo en el Ecuador, Cepal, Noviembre 2010.

Cuadro No. 8: Participación Relativa de la Banca Pública de Desarrollo en el Sistema Financiero Ecuatoriano (diciembre 2000 - diciembre 2005)

FECHA	Activo	Pasivo	Patrimonio	Cartera Vigente	Cartera Vencida	Volumen de crédito (2)	
						Monto	No. de Operaciones
dic-00	16.8%	14.2%	32.4%	9.7%	24.1%		
dic-01	15.4%	13.4%	28.1%	10.0%	39.1%	2.1%	6.9%
dic-02	11.8%	7.8%	34.3%	11.3%	37.9%	1.7%	4.1%
dic-03	11.0%	6.9%	33.8%	11.7%	25.2%	1.5%	4.5%
dic-04	10.0%	6.2%	28.5%	9.7%	23.1%	1.3%	3.6%
dic-05	9.4%	5.9%	30.5%	9.5%	20.1%	1.0%	4.9%

(1) Totales Banca Pública/(Total Banca Pública + Total Sist. Fin. Privado).

(2) No incluye los créditos de liquidez del BCE y tampoco los de tarjetas de crédito.

Fuente: Banco Central y Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central y Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Sin embargo, se puede tomar en cuenta que, el volumen de crédito otorgado, particularmente por la CFN y BNF durante el 2005, indican una mayor presencia que la registrada por la tendencia, aspecto que se debe señalar como favorable para el desarrollo económico y social del país.

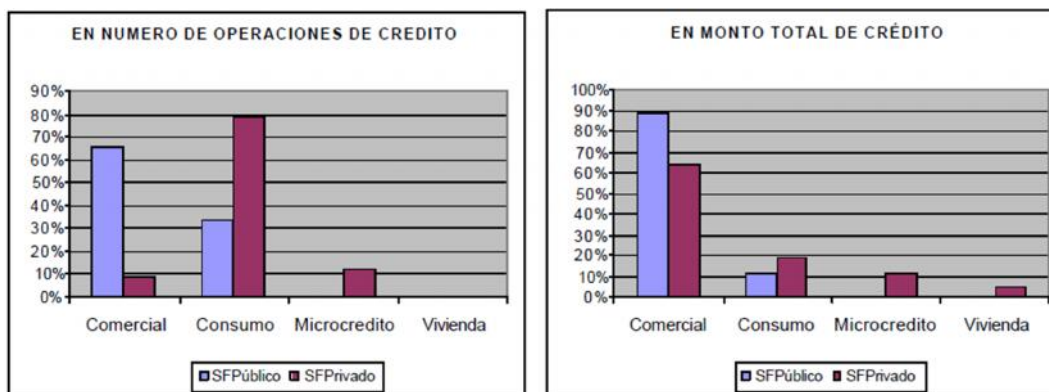
Particularmente en lo referente al volumen de crédito concedido por los bancos públicos, durante el 2005 se alcanzó los USD 519.3 millones, crecimiento del 57% respecto al volumen de crédito del 2004 y muy superior al crecimiento observado por las entidades financieras privadas que fue del 22%.

Al analizar el destino del crédito de la banca pública durante el 2005 se observa, que ya sea por tipo de crédito, por actividad económica, por destino geográfico y por plazos, se otorga en condiciones distintas a las que lo hace la banca privada, lo cual

sin duda obedece a su condición de banca de desarrollo que se enfoca en aquellos agentes económicos que por su actividad y condiciones financieras no son sujetos de crédito de la banca privada.

Por tipo de operación, se observa que en la banca privada el 79% del número total de operaciones de crédito efectuadas en el 2005 corresponden a crédito de consumo, mientras que la banca pública el 65% de estas operaciones corresponde a crédito comercial. En cuanto al monto de volumen de crédito otorgado, dentro de la banca pública la concentración en el crédito comercial es del 88% comparada con el 64% de la banca privada, siendo el monto promedio del crédito comercial de USD 11.113 en la banca pública, versus USD 12.321 en la banca privada. Este comportamiento es una clara muestra de que la banca de desarrollo se concentra en pequeños y medianas empresas, productores agrícolas y artesanos que tienen grandes problemas de acceso al crédito y tienden a recibir un tratamiento desfavorable en cuanto a tasas de interés y acceso al crédito, en el sistema financiero privado, respecto al otorgado a las grandes empresas.

Gráfico No. 3: Distribución del Volumen de Crédito por Número y Monto durante el 2005 por el Sector Financiero Público y Privado



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Elaborado por: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Las principales actividades económicas objetos de crédito por parte de la banca pública durante el 2005, fueron agricultura, caza, silvicultura y pesca las cuales recibieron en conjunto el 32% del total de las operaciones de crédito, aprobadas.

En comparación, el sector financiero privado durante el mismo periodo destinó el 76% de las operaciones de crédito al sector de “comercio, restaurantes y hoteles”, siendo la actividad económica que en monto también concentra la mayor cantidad de recursos (37%). En esta misma línea, el monto de créditos de la banca pública se concentró en un 40% en servicios comunales, sociales y personales, que básicamente hacen referencia al crédito otorgado a los organismos públicos seccionales por parte del Banco del Estado.

Cuadro No. 9: Distribución del Volumen de Crédito y Contingente del Sistema Financiero Público y Privado en el 2005 (Número de operaciones y monto en millones USD)

Por actividad económica	2005							
	SFPúblico		SFPrivado		SFPúblico		SFPrivado	
	No	%	No	%	Monto	%	Monto	%
AGRICULTURA , CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	20,406	32.4%	84,849	1.4%	84.00	16.2%	638.85	6.1%
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	17,654	28.1%	4,721,019	75.7%	61.92	11.9%	3,817.41	36.3%
CONSTRUCCION	753	1.2%	89,606	1.4%	6.82	1.3%	548.84	5.2%
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	0	0.0%	3,357	0.1%		0.0%	14.35	0.1%
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS	9,515	15.1%	243,782	3.9%	115.27	22.2%	975.97	9.3%
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	0	0.0%	5,862	0.1%	0.00	0.0%	67.51	0.6%
INDUSTRIA MANUFACTURERA	2,210	3.5%	309,730	5.0%	10.94	2.1%	2,148.04	20.5%
NO ESPECIFICADA	0	0.0%	0	0.0%	0.20	0.0%		0.0%
PERSONAS NATURALES	11,848	18.8%	68,225	1.1%	32.91	6.3%	64.83	0.6%
SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	504	0.8%	532,975	8.5%	207.22	39.9%	1,880.86	17.9%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	2	0.0%	180,396	2.9%	0.00	0.0%	346.32	3.3%
Total	62,892	100%	6,239,801	100%	519.3	100%	10,502.98	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Elaborado por: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Participación de las entidades financieras públicas al 31 de diciembre 2011

Al analizar los cambios, y la importancia de la Banca Pública en el desarrollo del país, y aún más con la Corporación Financiera como banca de desarrollo se puede observar los siguientes cuadros con la participación de la CFN.

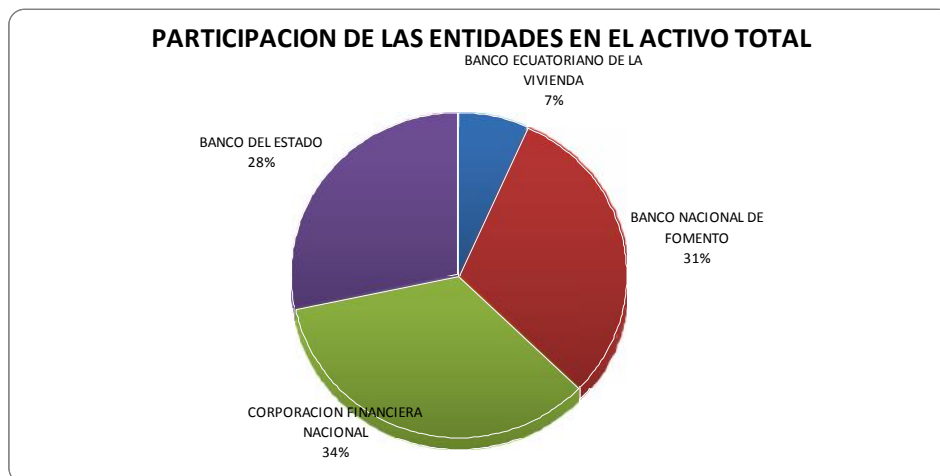
Cuadro No. 10: Participación de las Entidades Financieras Públicas en el Activo Total

ACTIVOS				
ENTIDADES	Nov-11	Nov-11	Dic-11	Dic-11
CORPORACION FINANCIERA NACIONAL	1,551,648	34.32	1,513,042	34.47
BANCO NACIONAL DE FOMENTO	1,369,311	30.29	1,342,395	30.58
BANCO DEL ESTADO	1,304,192	28.85	1,239,040	28.23
BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA	296,080	6.55	295,217	6.73
TOTAL BANCA PUBLICA	4,521,230	100.00	4,389,695	100.00

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 4: Participación de las Entidades en el Activo Total



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

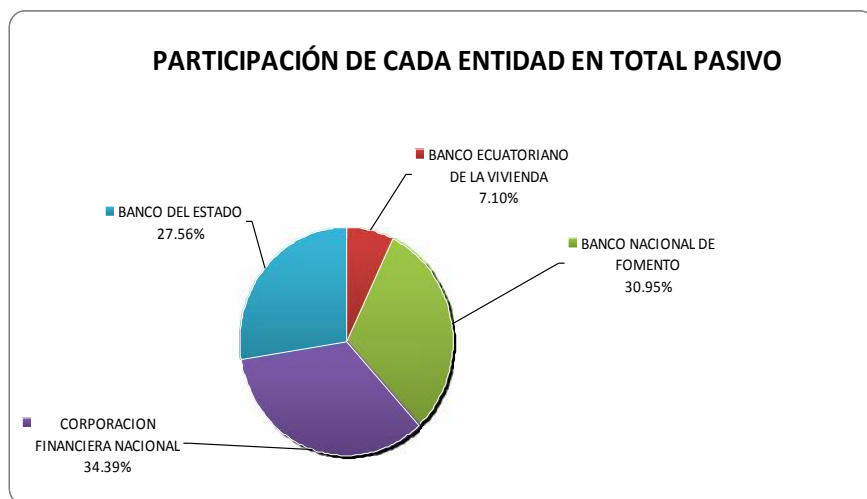
Elaborado por: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Cuadro No. 11: Participación de las Entidades en el Pasivo Total

PASIVOS				
ENTIDADES	Nov-11	Nov-11	Dic-11	Dic-11
	\$	%	\$	%
CORPORACION FINANCIERA NACIONAL	1,069,547	34.18	1,032,615	34.39
BANCO NACIONAL DE FOMENTO	944,932	30.20	929,397	30.95
BANCO DEL ESTADO	898,935	28.73	827,686	27.56
BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA	215,542	6.89	213,080	7.10
TOTAL BANCA PUBLICA	3,128,956	100.00	3,002,778	100.00

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 5: Participación de las Entidades en el Pasivo Total

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Elaborado por: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Es necesario destacar, que en las estadísticas de volumen de crédito de la banca pública, no se encuentra crédito otorgado al sector microempresarial que, siendo uno de los sectores que enfrenta más obstáculos de acceso al crédito en todos los países, debido a las

características inherentes a los mercados de crédito, debería ser uno de los sectores a los cuales el Estado otorgue atención prioritaria.

Cuadro No. 12: Participación de las Entidades de la Banca Pública en el Activo Total al año 2012

	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO
ENTIDADES	feb-12	feb-12	feb-12
	%	%	%
CORPORACION FINANCIERA NACIONAL	38,12	32,66	47,21
BANCO NACIONAL DE FOMENTO	30,15	33,97	23,86
BANCO DEL ESTADO	25,73	26,53	24,19
BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA	5,99	6,84	4,74
TOTAL BANCA PUBLICA	100,00	100,00	100,00

Fuente: Estados de situación remitidos por las entidades / Sistema de Administración de Balances
Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Como se puede observar en el cuadro 12 la participación de la CFN en el mes de febrero del año 2012, se muestra representativa en cada una de las cuentas de Activos, y Patrimonio, pues mantiene un porcentaje sobre el 38%; mientras que en las cuentas de Pasivo, la entidad con mayor participación es el Banco Nacional de Fomento con el 33.97%.

En comparación con los resultados de diciembre del año 2011, se puede determinar que la Corporación Financiera Nacional ha incrementado su participación en las cuentas de activo en 3.65%, mientras que las cuentas de pasivo ha disminuido su participación en un 1.73%.

2.2.1.2 Factor político / legal

Dentro de las políticas de gobierno y del plan de desarrollo sustentable la CFN debe cumplir con el rol de organismo ejecutor de financiamiento que beneficie a la población ecuatoriana y sus distintos sectores, para esto por decisión del Presidente, la CFN recibe capitalizaciones para cumplir sus objetivos de producción, equidad y empleo.

El fortalecimiento del sector productivo, la cooperación en asistencia técnica, al igual que el incentivo en la producción tecnológica, se encuentran entre los nuevos ejes de trabajo que la Corporación Financiera.

La CFN, permanece siempre preocupada y pendiente del desarrollo socio económico del Ecuador, tiene como políticas y objetivos la inclusión de créditos para el impulso de los emprendedores en el país, un ejemplo de esta es el apoyo de la CFN a los estudiantes de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, para que sus proyectos, planes de negocio se hagan realidad a través de una línea de crédito denominada Socio Empresa.

2.2.1.3 Factor Social

El factor social esta concatenado con los objetivos de la CFN, de impulsar a la economía del Ecuador, fortalecer la producción, los emprendimientos, los cuales permitirán el impulso del empleo en el país, el crecimiento de las clases media y las clases productivas del Ecuador.

Todos los esfuerzos de la CFN están dirigidos a incentivar la producción y el desarrollo socio económico del Ecuador, apoyando a los productores y a las regiones y sectores de menor desarrollo relativo con potencial a través de la cooperación interinstitucional entre la CFN y Promotores de Programas de Desarrollo.

La CFN destina créditos a sectores, zonas y regiones de menor desarrollo relativo con potencial. Y que a través del Programa de Fomento Productivo busca llegar justamente a los sectores desatendidos por la banca, de esta manera canalizando a través de un Promotor de Programas de Desarrollo (PPD) que direccionará al beneficiario final para que siguiendo correctamente los procesos establecidos por la CFN pueda acceder a un crédito que impulsará su actividad económica, así esta entidad ha diseñado proyectos de desarrollo para identificar Proyectos Productivos de alto potencial e impacto, tanto social como económico.

2.2.2 Microambiente

En el microambiente es pertinente analizar algunos factores bajo los cuales se centra el funcionamiento de la Corporación Financiera Nacional, así se tiene:

2.2.2.1 Mercado

La CFN como entidad financiera, centraliza su participación en el sistema financiero ecuatoriano como una entidad perteneciente a la banca pública, donde sus productos financieros se enfocan a diferentes sectores, pues al ser una banca múltiple de desarrollo, con énfasis en aquellos sectores desatendidos, su objetivo es estimular la inversión e impulsar el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos y de servicios del país.

Dentro de los proyectos y programas que ofrece se tiene:

- **Programa de renovación del parque automotor:** Con un número de 1.652 beneficiarios de diferentes tipos de vehículos: taxis, camionetas, furgonetas, buses y camiones.
- **Factoring:** Diseñado para dotar de liquidez a las empresas, mediante la compra de cartera por cobrar generada por ventas en

el mercado local y en el mercado internacional, por montos superiores a US\$ 100.000, a un plazo de 360 días contados desde la fecha de aprobación de la operación.

- **Crédito ágil:** Por un monto de hasta US\$ 300.000 otorgado en un lapso de hasta 20 días hábiles y diseñado para apoyar a personas naturales o jurídicas con necesidades urgentes, para lo cual se ha eliminado el requisito de contar con estudio de factibilidad.
- **Nuevo Fondo de Promoción de Exportaciones, Fopex:** Que financia hasta el 85% del valor de la exportación, a una tasa preferencial del 7,5% y a un plazo de 720 días.
- **Fondo de garantía crediticia:** Provee de fondos necesarios para que pequeños empresarios puedan completar la garantía exigida por el sistema bancario privado. Este Fondo se constituyó en marzo del 2009, con un aporte inicial de la CFN por US\$ 5,5 millones. En una primera etapa, la garantía asciende a un máximo de US\$ 25 mil por beneficiario final, y cubre máximo el 50% del monto total del crédito.

2.2.2.2 Proveedores

A partir del año 2006, la CFN ha recibido importantes inyecciones de liquidez por parte del Estado ecuatoriano: US\$ 100 millones en el año 2006, US\$ 150 millones en el 2007, otros

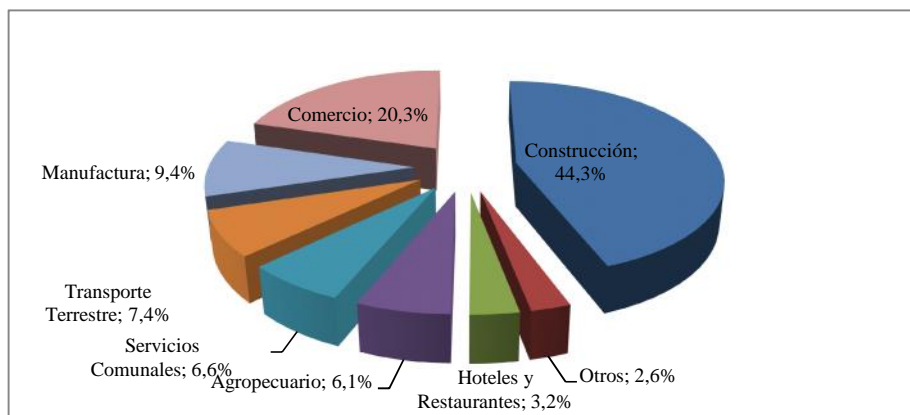
US\$ 150 millones adicionales en el 2008; y, finalmente en agosto del 2009, el gobierno nacional decidió que US\$ 300 millones de la Reserva Monetaria Internacional de Libre Disponibilidad, de la parte correspondiente a recursos de la Seguridad Social, sean invertidos en la CFN, para fomentar el desarrollo en sectores de metalmecánica, biocombustibles, acuicultura, pesca y agricultura. A cambio el IESS recibiría papeles negociables de la CFN⁶.

La CFN no está autorizada para captar depósitos del público. Sus principales fuentes de fondos son: los provenientes del CEREPS (Cuenta Especial de Reactivación Productiva y Social), los aportes gubernamentales para capitalizarla y las obligaciones que negocia en el mercado de valores.

2.2.2.3 Clientes

El sector público ecuatoriano viene impulsando una opción de financiamiento estatal, constituida por la CFN, que complemente su acción en los sectores productivos. El objetivo de esta entidad es estimular la inversión y la competitividad e impulsar el crecimiento económico sustentable en todos los sectores productivos y servicios del país. Dentro del Crédito Directo que genera la CFN, ha realizado las siguientes colocaciones en los siguientes sectores económicos:

⁶ SALGADO, Wilma, Banca de desarrollo en el Ecuador, Cepal, Noviembre 2010

Gráfico No. 6: Colocaciones por sector económico

Fuente: Informe de resultados de la CFN.

Elaborado por: CFN

La CFN se ha convertido en un aporte al desarrollo de las actividades de algunas instituciones que, por su condición, no pueden fondearse directamente; es, además, una alternativa de acceso a recursos de más largo plazo. Actualmente, las entidades financieras consiguen fuentes de fondeo externas en el mejor de los casos y en la mayoría de las veces de no más de tres años dado el riesgo país, mientras que la CFN pone a su disposición líneas de crédito de seis, ocho y hasta diez años de plazo. De hecho, según estadísticas de la institución, el crédito de la CFN se colocaría a cinco años promedio.

2.2.2.4 Competencia

En relación a la competencia, pues se puede establecer que para la CFN, toda entidad financiera que otorgue préstamos, se consideraría como competencia de la institución, pues hoy en día,

tanto emprendedores, como empresas e industrias, buscan créditos para financiar sus planes de negocio, aumento y adecuación de instalaciones de la empresa, maquinaria, capital de trabajo entre otros, por lo que la decisión de optar por una u otra entidad, radica básicamente en las facilidades que ofrecen.

En este contexto la competencia ligada a la CFN, la representan las entidades financieras que conceden créditos similares, sin embargo, de acuerdo a un estudio de la representación del Banco Interamericano de Desarrollo, los microempresarios reconocen más a las Cooperativas de Ahorro y Crédito seguidas de las ONG's, fundaciones, bancos privados y en última instancia las entidades públicas, pues en el caso de la CFN, el conocimiento que poseen las personas respecto de las funciones de la entidad es muy limitado, siendo necesario el fortalecimiento de sus estrategias de comunicación y publicidad.

2.3. ANÁLISIS INTERNO

Dentro del análisis interno, se considera el funcionamiento de la CFN desde sus diferentes capacidades:

2.3.1 Capacidad administrativa

La CFN cuenta con una administración con gran experiencia, lo cual favorece al crecimiento sostenido de la Institución mediante una ampliación de su capacidad operativa crediticia. Del mismo modo, ha reforzado el personal en el área de negocios, ha realizado importantes inversiones y ha fortalecido su plataforma tecnológica informática⁷.

La CFN ha consolidado su actividad crediticia con el compromiso de continuar sirviendo al sector productivo del Ecuador, con especial atención a la pequeña empresa. Adicionalmente, la Institución ha apoyado al sector productivo con programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales para el fomento de dicho sector, buscando así mejorar y resaltar la gestión empresarial como fuente de competitividad a mediano y largo plazo.

De acuerdo a la gestión administrativa que lleva a cabo la CFN, los resultados que se muestran hasta el año 2009, son favorables pues los principales sectores económicos que se beneficiaron con los recursos que concedió la CFN son: la industria manufacturera con 50.57%, agropecuario 22.86%, construcción 13.49%, restaurantes y hoteles 4,59%, pesca 3.32% y transporte 2.65%.

⁷ VILLARRUEL, Ramiro, Pacific, Credit, Rating, Corporación Financiera Nacional, disponible en: www.ratingspcr.com

Las provincias que recibieron la mayor parte de los recursos entregados son: Guayas con 41.24%, Pichincha 24.81%, Manabí 7%, Esmeraldas 5.42%, Los Ríos 5.10%, El Oro 3.02%, Azuay 2.52% y el resto de provincias sumaron el 10.89%.

A Diciembre del 2011 estas fueron las metas de aprobación de la Corporación Financiera Nacional

Cuadro No. 13: Crédito de primer piso: Metas y Aprobaciones 2011

REGIÓN	Oficina Promotora	APROBACIONES		PARTICIPACION		META ANUAL 2011		CUMPLIMIENTO	
		MONTOS	OPERACIONES	MONTOS	OPERACIONES	MONTOS	OPERACIONES	MONTOS	OPERACIONES
REGIÓN 1	AMBATO	3,233,200	22	1%	4%	12,000,000	60	27%	37%
	ESMERALDAS	4,806,820	13	2%	3%	14,500,000	48	33%	27%
	IBARRA	3,869,041	28	1%	6%	6,000,000	48	64%	58%
	RIOBAMBA	5,095,000	27	2%	5%	6,500,000	48	78%	56%
	QUITO	95,903,847	147	36%	29%	106,655,000	218	90%	67%
	TOTAL REGIÓN 1	112,907,908	237	43%	47%	145,655,000	422	78%	56%
REGIÓN 2	LOJA	4,003,107	23	2%	5%	3,000,000	27	133%	85%
	MACHALA	7,573,000	21	3%	4%	12,000,000	70	63%	30%
	MANTA	13,144,200	28	5%	6%	20,000,000	72	66%	39%
	CUENCA	14,157,000	23	5%	5%	15,000,000	66	94%	35%
	GUAYAQUIL	112,317,598	175	43%	35%	106,655,000	218	105%	80%
	TOTAL REGIÓN 2	151,194,905	270	57%	53%	156,655,000	453	97%	60%
TOTAL NACIONAL		264,102,813	507	100%	100%	302,310,000	875	87%	58%

Fuente: Informe de resultados de la CFN.

Elaborado por: CFN

A continuación se puede ver el cumplimiento de las metas desembolsadas a diciembre 2011 por Crédito de Primer Piso en las diferentes Oficinas de la Corporación Financiera Nacional:

Cuadro No. 14: Metas Desembolsos 2011**CREDITO DE PRIMER PISO
METAS DESEMBOLSOS 2011***En Millones USD*

OFICINA	META ENE-DIC	ACUMULADO Ene-Dic 15	(%)
Guayaquil	96.00	109.97	114.6%
Riobamba	5.90	5.40	91.5%
Quito	96.31	71.92	74.7%
Cuenca	15.00	9.67	64.5%
Ibarra	5.35	3.24	60.6%
Machala	9.20	4.93	53.6%
Loja	2.73	1.29	47.2%
Manta	17.93	7.22	40.2%
Ambato	10.80	3.16	29.3%
Esmeraldas	10.78	3.34	31.0%
TOTAL	270.00	220.14	81.5%

Fuente: Informe de resultados de la CFN.
Elaborado por: CFN

2.3.2 Capacidad financiera

La capacidad financiera de la CFN, viene dada por las cifras de sus estados financieros, y su evolución en el tiempo, pues en relación del activo⁸ de la CFN, la institución ha registrado un crecimiento junto al principal componente dentro de su estructura, la cartera de créditos, la cual, a diciembre de 2010 representó en 59.66% al activo, sumando un valor de US\$ 801.95 millones, superior en 27.99% en relación a diciembre de 2009, provocado por el incremento en las colocaciones de cartera comercial para lo cual la CFN cuenta con un Manual de Crédito el mismo que

⁸ PAZ, Juan, Pacific, Credit, Rating, Corporación Financiera Nacional, disponible en: www.ratingspcr.com

presenta una metodología adecuada para evaluar y analizar de forma técnica los proyectos que recibe para financiamiento.

En cuanto a la estructura del pasivo, las obligaciones con el público representaron en mayor proporción al pasivo, obteniendo una participación de 79.10% dentro de dicho rubro en diciembre de 2009, gracias a las captaciones que realiza al IESS, quien se convirtió en diciembre de 2010 como el principal depositante de la Corporación. De esta manera, su pasivo creció en comparación a diciembre de 2009.

En referencia a las inversiones, la CFN destinó a este rubro un monto de US\$ 278.45 millones en diciembre de 2010. Cabe señalar que esta entidad financiera pública diversificó su portafolio de inversiones, ya que sus recursos se encuentran invertidos tanto en varias empresas financieras y no financieras del país, como en distintas emisiones.

A diciembre de 2010, el patrimonio de la CFN fue de US\$ 449.84 millones, presentando un crecimiento nominal de 11.79% en referencia a diciembre de 2009, a causa del aumento registrado en las cuentas de capital social y de resultados.

El total de ingresos financieros, a diciembre de 2010, se ubicó en US\$ 98.72 millones, superiores en 51.82% al registrado en

diciembre de 2009. A su vez, los egresos financieros, a diciembre de 2010, registraron un monto de US\$ 26.52 millones (26.87% de los ingresos financieros), inferiores en 17.17% al presentado en el similar período del año 2009. Con estas cifras, la Institución a diciembre de 2010, ha registrado un margen financiero neto de US\$ 14.13 millones, mientras que el margen de intermediación financiera se ubicó en US\$ -17.73 millones.

A diciembre de 2010, los egresos operacionales se ubicaron en US\$ 36.06 millones, afirmando un crecimiento nominal de 41.41% (+US\$ 10.56 millones) frente a diciembre de 2009. Asimismo, los ingresos operacionales alcanzaron un monto de US\$ 6.30 millones a diciembre de 2010, Con estos montos, la Institución a diciembre de 2010, arrojó un resultado operacional negativo de US\$ 15.63 millones, lo cual ha evidenciado una mejora con relación al presentado en el mes de diciembre de 2009.

Adicionalmente, los ingresos extraordinarios que a finales del mes de diciembre del año 2010 sumaron US\$ 44.56 millones, los mismos que provienen, mayoritariamente, de las recuperaciones de activos financieros; por su parte, los egresos extraordinarios se ubicaron en US\$ 8.36 millones. Gracias a las cifras anteriormente expuestas, la CFN, generó una utilidad neta de US\$ 20.57

millones a diciembre de 2010 (US\$ 10.74 millones, diciembre de 2009).

2.3.3 Capacidad talento humano

El objetivo fundamental de la Institución en lo referente al recurso humano, es mantener un gran equipo de profesionales, con plenas capacidades para el desarrollo de sus tareas y con una cultura de identificación institucional. La CFN cuenta con 639 colaboradores quienes gozan de estabilidad laboral y una excelente relación con su personal.

La CFN, reafirma el propósito de caminar de la mano con las políticas macroeconómicas del Estado, anteponiendo el contingente técnico y altamente profesional de sus funcionarios que con mística y lealtad mantienen a la Institución como el pilar fundamental de desarrollo del país, conscientes de que el esfuerzo común se revierte en la generación de fuentes de trabajo y empleo en beneficio del pueblo ecuatoriano. A continuación se presenta los accionistas y plana gerencial de la CFN:

Cuadro No. 15: Organización de la CFN

ACCIONISTAS	Estado Ecuatoriano
PLANA GERENCIAL	Gerente General
	Subgerente General
	Gerente Nacional Legal y Patrocinio
	Gerencia Nacional de Coordinación de Oficinas y Ventanillas
	Gerente Nacional de Riesgos
	Gerente Nacional de Mercadeo y Promoción
	Gerente Nacional de Fomento de la Producción
	Gerente Nacional de Concesión de Crédito
	Gerente Nacional de Planeación Estratégica y Control de Gestión
	Gerente de División de Finanzas y Administración de Crédito
	Gerente de División de Comercio Exterior
	Gerente de División de Fomento y Crédito
	Gerente de División de Coactiva
	Gerente de División Administrativa
	Gerente de División de Informática
DIRECTORIO	Presidente del Directorio
	Ministro de Finanzas
	Ministra de Industrias y Productividad
	Ministro de Agricultura y Ganadería, Acuacultura y Pesca
	Ministro de Turismo
	Representante de las Cámaras de la Producción Costa y Galápagos
	Representante de las Cámaras de la Producción Sierra y Oriente

Fuente: Corporación Financiera Nacional /
Elaborado por: PCR-PACIFIC CREDIT RATING

La CFN cuenta con el contingente técnico y altamente profesional de sus funcionarios, reafirmando el propósito de caminar de la mano con las políticas macroeconómicas del Estado, que con mística y lealtad mantienen a la Institución como el pilar fundamental de desarrollo del país, generando, gracias a sus esfuerzos, fuentes de trabajo y empleo en beneficio del pueblo ecuatoriano.

2.3.4 Capacidad de comercialización

La CFN cuenta con 11 sucursales en el Ecuador. Dichas sucursales están ubicadas en las siguientes capitales de provincia: Quito, Guayaquil, Riobamba, Cuenca, Loja, Latacunga, Ambato, Ibarra, Esmeraldas, Manta y Machala. Sin embargo, como banca de segundo piso, la CFN si tiene cobertura nacional⁹ a través de las 52 entidades canalizadoras de recursos, ECR, con las que tiene suscritos convenios. Dichas entidades se encuentran ubicadas en todas las provincias del país: 14 bancos, 32 cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, 1 mutualista y 5 sociedades financieras, es decir en términos geográficos, la CFN cuenta con una amplia red de oficinas a nivel nacional, lo que le permite a la entidad servir a los sectores más alejados de las principales capitales de las provincias del Ecuador, reflejando así óptimos niveles de operatividad y colocación de créditos, sin embargo no se cuenta con estrategias de comunicación, promoción y publicidad adecuadas que le permitan dar a conocer de todos los productos y servicios que la institución ofrece, lo que genera un desconocimiento de la población, acerca de los beneficios financieros que puede obtener a través de la CFN.

⁹ SALGADO, Wilma, Banca de desarrollo en el Ecuador, Cepal, Noviembre 2010.

2.4. ANÁLISIS FODA

Una vez que se ha analizado el ambiente interno y externo de la CFN, se ha podido identificar los siguientes factores determinantes del FODA:

Fortalezas

F1: Administración profesional y con experiencia.

F2: Cobertura a nivel nacional

F3: Diversidad de productos en el segmento de crédito de primer y segundo piso.

F4: Sólido récord financiero que le ha permitido obtener la calificación de A+.

F5: Fuente de fondeo de largo plazo para las instituciones financieras.

F6: Posee proyectos de impulso económico a los sectores desatendidos.

F7: Cuenta con manuales de crédito con metodología para analizar y evaluar proyectos.

F8: Recurso humano con plenas capacidades para el desarrollo de sus tareas y con cultura interinstitucional.

Debilidades

D1: Limitadas fuentes de fondeo con grados de concentración.

D2: Inestabilidad administrativa proveniente de su naturaleza como entidad pública.

D3: Falta de un plan de marketing para publicitar sus productos y servicios

D4: Una sola vía de capitalización por no estar autorizada a receptor depósitos del público

D5: Tasa de morosidad relativamente alta 11%

Oportunidades

O1: Captación de ingresos por varias líneas de negocio (intermediación crediticia, comercio exterior, factoring, fiducia, programa de financiamiento bursátil, etc.).

O2: Ejecutor de las políticas del Estado para la reactivación del sector productivo.

O3: Reformas legales en cuanto a la captación le permiten a la Institución alcanzar ventajas competitivas y fondeo de largo plazo.

O4: La CFN, el BDE, y el BNF representan a las entidades de mayor presencia crediticia entre la banca pública.

O5: Banca de desarrollo por las condiciones y destino de los créditos.

Amenazas

A1: Limitada demanda de Crédito

A2: Competencia en los sectores a los que se enfoca la estrategia de la Institución.

A3: Entorno macroeconómico nacional e internacional vulnerable.

A4: Nuevas regulaciones de tasas de interés y tarifas bancarias que podría afectar su rentabilidad.

A5: Entidades financieras públicas no son la primera opción de los pequeños empresarios para acceder a un crédito.

2.4.1 Matriz EFI

Para evaluar la situación interna de la institución se considera el diseño de la matriz EFI, la cual permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes que han sido encontradas.

Cuadro No. 16: Matriz Evaluación de Factores Internos

FORTALEZAS		PESO	CALIF.	POND.
F1	Administración profesional y con experiencia.	0,08	3	0,24
F2	Cobertura a nivel nacional	0,09	4	0,34
F3	Fuente de fondeo de largo plazo para las instituciones financieras.	0,10	3	0,29
F4	Posee proyectos de impulso económico a los sectores desatendidos.	0,15	4	0,60
F5	Cuenta con manuales de crédito con metodología para analizar y evaluar proyectos.	0,12	3	0,36
DEBILIDADES				
D1	Limitadas fuentes de fondeo con grados de concentración.	0,08	1	0,08
D2	Inestabilidad administrativa proveniente de su naturaleza como entidad pública.	0,07	1	0,07
D3	Falta de un plan de marketing para publicitar sus productos y servicios	0,11	2	0,22
D4	Una sola vía de capitalización por no estar autorizada a receptor depósitos del público	0,10	1	0,10
D5	Tasa de morosidad relativamente alta 11%	0,10	1	0,10
		1,00		2,41

Fuente: Análisis Realizado

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

En relación al ambiente interno de la CFN, se tiene un puntaje de 2.41, inferior al promedio, pues esto permite determinar que la institución se encuentra aprovechando sus fortalezas, pero existen debilidades que se deben mejorar, pues las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables a pesar de que existen debilidades con un peso ponderado de 0.57.

2.4.2 Matriz EFE

A través del diseño de esta matriz, se resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes que han sido encontradas en el ambiente externo de la institución

Cuadro No. 17: Matriz Evaluación Factores Externos

OPORTUNIDADES		PESO	CALIF.	POND.
O1	Captación de ingresos por varias líneas de negocio (intermediación crediticia, comercio exterior, factoring, fiducia, programa de financiamiento bursátil, etc.).	0,17	4	0,66
O2	Ejecutor de las políticas del Estado para la reactivación del sector productivo.	0,10	3	0,29
O3	Reformas legales en cuanto a la captación le permiten a la Institución alcanzar ventajas competitivas y fondeo de largo plazo.	0,08	4	0,34
O4	La CFN, el BDE, y el BNF representan a las entidades de mayor presencia crediticia entre la banca pública	0,08	4	0,30
O5	Banca de desarrollo por las condiciones y destino de los créditos.	0,08	4	0,32
AMENAZAS				
A1	Limitada demanda de crédito.	0,14	1	0,14
A2	Competencia en los sectores a los que se enfoca la estrategia de la Institución.	0,07	2	0,14
A3	Entorno macroeconómico nacional e internacional vulnerable.	0,10	2	0,20
A4	Nuevas regulaciones de tasas de interés y tarifas bancarias que podría afectar su rentabilidad	0,11	1	0,11
A5	Entidades financieras públicas no son la primera opción de los pequeños empresarios para acceder a un crédito.	0,08	2	0,16
Fuente: Análisis Realizado		1,00		2,66

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

En relación al ambiente externo, la CFN tiene un puntaje de 2.66, superior al promedio lo que permite determinar que existen oportunidades para la entidad que se deben aprovechar, pues el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.90 superior a 0.75 de las amenazas, por lo que se establece que el medio ambiente externo es favorable para la institución.

2.4.3 Matriz Estratégica FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<p>O1: Captación de ingresos por varias líneas de negocio.</p> <p>O2: Ejecutor de las políticas del Estado para la reactivación del sector productivo.</p> <p>O3: Reformas legales en cuanto a la captación le permiten a la Institución alcanzar ventajas competitivas y fondeo de largo plazo.</p> <p>O4: La CFN, el BDE, y el BNF representan a las entidades de mayor presencia crediticia entre la banca pública</p> <p>O5: Banca de desarrollo por las condiciones y destino de los créditos.</p>
FORTALEZAS	OPCIONES OFENSIVAS: FO	OPCIONES DEFENSIVAS: FA
<p>F1: Administración profesional y con experiencia.</p> <p>F2: Cobertura a nivel nacional</p> <p>F3: Fuente de fondeo de largo plazo para las instituciones financieras.</p> <p>F4: Posee proyectos de impulso económico a los sectores desatendidos.</p> <p>F5: Cuenta con manuales de crédito con metodología para analizar y evaluar proyectos.</p>	<p>F5, O1, O5: Utilizar medios de comunicación y publicidad para informar de la metodología utilizada para la calificación de las solicitudes de crédito.</p> <p>F2, O2: Aplicar estudios de mercado periódicos que permitan identificar los sectores productivos más vulnerables que requieran de reactivación económica.</p> <p>F4, O4: Mejorar su imagen corporativa entre las entidades públicas a través del fomento de proyectos de desarrollo a nivel nacional.</p>	<p>F4, A1, A3: Fomentar el desarrollo de proyectos de crecimiento económico y social que permitan disminuir la pobreza y el desempleo del país.</p> <p>F4, A4: Realizar una campaña publicitaria con las tasas para promocionar los nuevos sistemas de crédito que ofrece la CFN como es el de Socio Empresa.</p> <p>F3, A2, A5: Publicitar la oferta de créditos de largo plazo en los sectores vulnerables, considerados como potenciales.</p>
DEBILIDADES	OPCIONES ADAPTATIVAS: DO	OPCIONES DE SOBREVIVENCIA: DA
<p>D1: Limitadas fuentes de fondeo con grados de concentración.</p> <p>D2: Inestabilidad administrativa proveniente de su naturaleza como entidad pública.</p> <p>D3: Falta de un plan de marketing para publicitar sus productos y servicios</p> <p>D4: Una sola vía de capitalización por no estar autorizada a aceptar depósitos del público</p> <p>D5: Tasa de morosidad relativamente alta 11%</p>	<p>D3, O5: Establecer alianzas estratégicas con Universidades para fomentar el acceso a crédito por medio de programas de información que permitan hacer realidad los proyectos de inversión de los estudiantes.</p> <p>D5, O5: Realizar estudios técnicos del otorgamiento de créditos a través del adecuado manejo de la evaluación financiera de proyectos.</p> <p>D1, D4, O1: Analizar la posibilidad de tener más la vía de capitalización por medio de la recepción de depósitos del público.</p>	<p>D3, A5: Diseñar un plan de marketing que le permita comunicar a la población de sus productos y servicios.</p> <p>D2, A3: Aprovechar la experiencia profesional del personal de la CFN para que las nuevas reformas legales permitan mejorar el funcionamiento de la entidad.</p> <p>D5, A2: Agilizar la gestión de cobranzas de los créditos por medio de seguimiento a los clientes, de manera que se reduzca la tasa de morosidad y pueda ser una entidad más competitiva.</p>

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1. INTRODUCCIÓN

Para toda empresa sea pública o privada, es de vital importancia conocer el comportamiento, las nuevas tendencias de consumo, así como los gustos y preferencias de las personas respecto de los productos o servicios que se ofrece, para lo cual se requiere del desarrollo de estudios de análisis de mercado, los cuales consisten en un "Proceso de planificar, recopilar, analizar y comunicar datos relevantes acerca del tamaño, poder de compra de los consumidores, disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor, con la finalidad de ayudar a los responsables de marketing a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing en una situación de mercado específica"¹⁰

En este caso para la Corporación Financiera Nacional, es importante llevar a cabo un estudio de mercado que le permita conocer el grado de conocimiento que poseen las personas respecto de su función como entidad financiera pública, además de la percepción que tiene la población respecto de los productos y servicios financieros que ofrece.

¹⁰ THOMPSON, Iván, Estudio de Mercado, disponible en: www.promonegocios.net

3.2. APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado para la Corporación Financiera Nacional se realizará en función de una serie de pasos que se describen a continuación en el proceso de la investigación.

3.2.1 Proceso de la investigación

Para llevar a cabo la investigación de mercado se aplicará un conjunto de cinco pasos sucesivos que describen las tareas que deberán realizarse:

- 1) Definición del problema y de los objetivos de la investigación.
- 2) Diseño del plan de investigación
- 3) Recopilación de datos
- 4) Preparación y análisis de datos
- 5) Interpretación, preparación y presentación del informe con los resultados.

Para la CFN, el desarrollo de la Investigación de Mercado se realizará de la siguiente manera:

3.2.1.1 Definición del Problema

En la definición del problema, se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones.

Recopilación de Antecedentes

El área de crédito de la Corporación Financiera Nacional, al ser una de las principales áreas de la entidad debido a sus funciones en el otorgamiento de créditos de conformidad con cada uno de los requisitos que se establecen en el acceso a los productos y servicios que ofrece la entidad, requiere conocer la percepción que tienen las personas de los servicios que actualmente ofrece la CFN, así como también determinar el grado de conocimiento que se tiene de la funcionalidad de la entidad dentro del sector financiero, pues al ser una entidad financiera pública la percepción de confianza, profesionalismo y seguridad que tengas sus clientes es muy importante.

Además, hoy en día la diversidad de entidades financieras que existen no sólo en la ciudad de Quito, sino a nivel de todo el país, incentiva a las personas a la búsqueda de una entidad financiera que les ofrezca los mejores beneficios y a las tasas de interés más convenientes, por lo tanto para el área de crédito de la CFN se convierte en una necesidad, el levantamiento de información respecto del conocimiento y percepción de la población respecto de la CFN, de tal forma que se puedan establecer estrategias de marketing que permitan una mejor publicidad y promoción de los servicios de crédito que ofrece la entidad.

Necesidades de Información

De acuerdo a la información con la que se cuenta del área de crédito de la CFN, se ha visto que las necesidades de información se encuentran dentro de los siguientes aspectos:

- Conocimiento de la entidad
- Productos y Servicios Financieros
- La Publicidad
- Mercado objetivo

Análisis de Factores Ambientales

Existen varios factores ambientales que influyen en el proceso de investigación, pues para definir el problema de investigación de la CFN, se tiene los siguientes factores:

- Conducta de los clientes: es de vital importancia considerar la percepción respecto de los productos y servicios que ofrece la entidad.
- Políticas públicas: referente a los requisitos que exige la ley para el funcionamiento de las entidades financieras.
- Condición económica: referente a la situación económica actual de la sociedad ecuatoriana.

3.2.1.2 Determinación del Problema de Investigación

De acuerdo a la información antes determinada, se puede establecer que el problema de investigación de mercados para la CFN, consiste en analizar el grado de conocimiento de la población de la ciudad de Quito, respecto de los productos y servicios, así como la percepción del servicio al cliente que ofrece la Corporación Financiera Nacional, con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones del área de crédito de la entidad con respecto del mercado, la utilización de herramientas de marketing en función de la publicidad y promoción de los productos y servicios que se ofrecen.

3.2.2 Diseño del Plan de Investigación

Según Naresh Malhotra, “el diseño de investigación es la estructuración o plano de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida”¹¹.

3.2.2.1 Objetivo de la Investigación

Analizar el grado de conocimiento de la población de la ciudad de Quito, respecto de los productos y servicios, así como la

¹¹ MALHOTRA, N. “Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico,” Segunda Edición, Prentice Hall, 1997, Págs. 21 y 22.

percepción del servicio al cliente que ofrece la Corporación Financiera Nacional, con la finalidad de establecer nuevas estrategias de marketing para los productos y servicios del área de crédito de la CFN, de manera que le permitan a la entidad posicionar su imagen dentro del mercado, captar nuevos segmentos y generar beneficios para la comunidad.

3.2.2.2 Factores que Influyen en el Diseño

En relación con el objetivo de investigación planteado se puede considerar como factores principales en el diseño los siguientes:

- La estimación de la población
- Características principales del grupo de encuestados
- Datos relacionados con la segmentación del mercado (geográfico, demográfico, conductas de acceso a los servicios financieros, entre otros)
- Participación de la CFN en el mercado
- Características deseadas en los servicios
- Identificación de la Competencia

3.2.3 Diseño de la Investigación

Para mejor comprensión del problema que se presenta como objetivo de la investigación, se decidió realizar en primer lugar una investigación

exploratoria mediante entrevistas interpersonales con el personal del área de crédito de la CFN, quienes manifiestan que se requiere de herramientas y estrategias de marketing para dar a conocer y llegar de mejor forma hacia la población con los productos y servicios financieros que ofrece la entidad, de manera que la entidad pueda aumentar su nivel de colocaciones financieras.

3.2.4 Recopilación de Datos

Para la recopilación de datos es necesario desarrollar una investigación **descriptiva** mediante la cual se pueda establecer con la utilización de una técnica de recopilación como es la encuesta, las principales necesidades de información para el área de crédito de la CFN.

3.2.4.1 Diseño del Instrumento para Recopilar Datos

La herramienta que se utiliza para la recolección de los datos consiste en un formulario de encuesta (ver anexo 1), que ha sido diseñado con el fin de que se pueda obtener la información necesaria para la investigación.

Las preguntas que se han formulado dentro del cuestionario son cerradas y de selección múltiple de forma que se puedan obtener respuestas certeras por parte de los encuestados.

3.2.5 Trabajo de Campo

Para desarrollar el trabajo de campo es necesario establecer la técnica de muestreo que se utilizará de tal forma que se pueda segmentar el mercado que se va a escoger para la aplicación de la investigación.

3.2.5.1 Proceso de Muestreo

De acuerdo a la información que se requiere obtener de la población, la técnica de muestreo que se aplicará será la de **Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple** ya que los integrantes de la población están en similares condiciones y por ende pueden participar en una selección muestral con igual probabilidad de ser elegidos.

Para el caso específico de este estudio, al tratarse de una entidad de servicios financieros se tomará en cuenta la población que se encuentre dentro de los siguientes perfiles:

- *Perfil Geográfico:* Ciudad de Quito
- *Perfil Demográfico:* La edad es un aspecto importante para determinar el mercado objetivo, en consideración del tipo de servicio que ofrece la CFN, se escogió a personas que tengan 20 o más años de edad, que residan en Quito, sin distinción del estrato social al que pertenezcan.

3.2.5.2 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se ha tomado como referencia, los datos que proporciona el INEC de acuerdo al último censo del año 2010, donde la población de la ciudad de Quito dentro del rango de edad que se ha establecido en la segmentación, asciende a **1'418.808 habitantes**.

Como no se conoce con exactitud la cantidad de personas que conozcan y accedan o no a los servicios que ofrece la CFN, se utilizará para ambos la proporción de 0.5, (50% probabilidad de éxito, 50% probabilidad de fracaso) con un nivel de confianza del 95% y un error de 6%.

Por lo tanto al tratarse de una población infinita, puesto que es mayor a 100.000 habitantes, **el tamaño de la muestra**¹² será:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 0.5 * 0.5}{0.06^2} = 267$$

Se deben aplicar un total de 267 encuestas.

¹² SCHEAFFER, MENDENHALL, Ott, Elementos de Muestreo, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1987, pág. 84.

3.2.6 Preparación y Análisis de Datos

Para realizar el análisis de los datos; la estrategia de levantamiento consistió en encuestar a las personas por los diferentes sectores de la ciudad de Quito.

Así también se estableció un código de encuesta que servirá posteriormente para el desarrollo de la base de datos; pues en la etapa de levantamiento de la Información, se procedió a digitar los datos de los formularios en una hoja electrónica, previamente diseñada para el efecto.

3.2.7 Análisis de Resultados

Para realizar el análisis de los resultados, se ha tabulado toda la información obtenida en una base de datos creada en el programa de Excel, a través del cual se pudieron obtener los siguientes resultados:

Cabe mencionar que la encuesta se realizó en un perímetro alrededor de las instalaciones de la Corporación Financiera Nacional en la ciudad de Quito, el objetivo de la investigación era determinar el grado de conocimiento respecto de los servicios que ofrece la institución; sin embargo el ámbito geográfico de aplicación de la encuesta , representa claramente un segmento determinado , lo cual puede sesgar los resultados

Pregunta 1: ¿Conoce usted la CFN (Corporación Financiera Nacional)

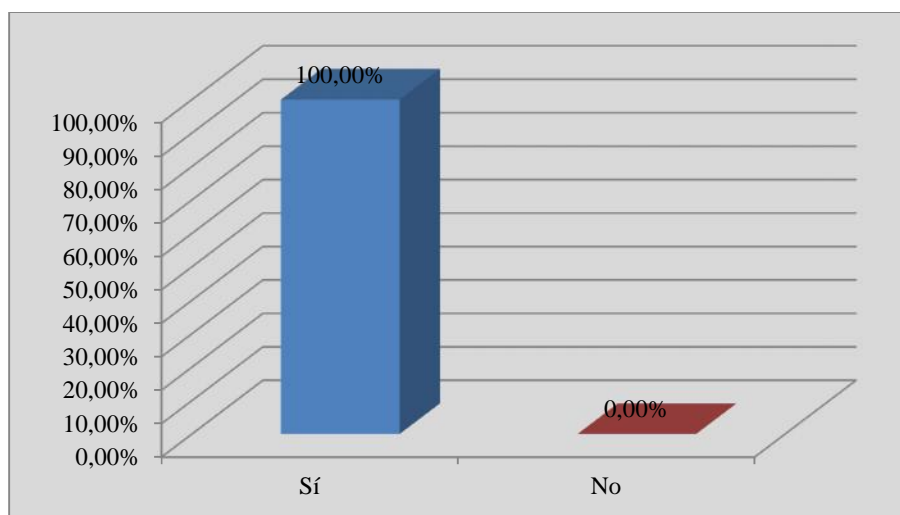
Cuadro No. 18: Conocimiento de la CFN

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	267	100,00%
No	0	0,00%
Total	267	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 7: Conocimiento de la CFN



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Análisis:

Acorde con los resultados, se puede observar que la totalidad de la población encuestada conoce la institución de la CFN, aunque no tienen la certeza de las funciones de esta entidad o de los servicios que ofrece pero conocen de su existencia dentro de la ciudad de Quito.

Pregunta 2: ¿Conoce usted los productos y servicios que ofrece la CFN?

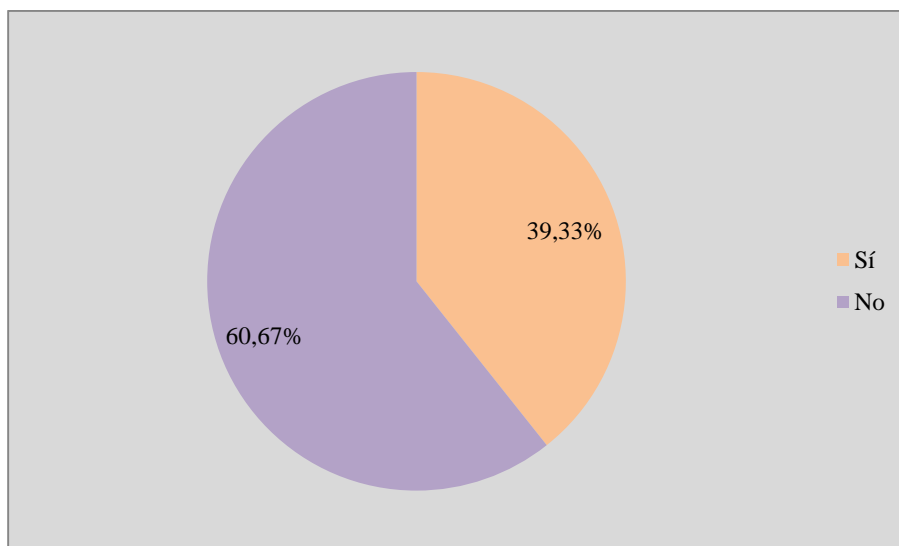
Cuadro No. 19: Conocimiento de los productos y servicios de la CFN

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	105	39,33%
No	162	60,67%
Total	267	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 8: Conocimiento de los productos y servicios de la CFN



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Análisis:

Respecto del conocimiento que tienen las personas acerca de los productos y servicios de la CFN, se puede observar que la mayoría relativa (60,67%) no conocen de forma detallada los productos y servicios que ofrece la entidad; mientras que el 39,33% afirma conocer de los productos y servicios. Esto permite determinar que resulta de vital importancia para la entidad proponer mejores formas de difusión de sus servicios a la comunidad ecuatoriana.

Pregunta 3: ¿Alguna vez usted ha solicitado los servicios de la CFN?

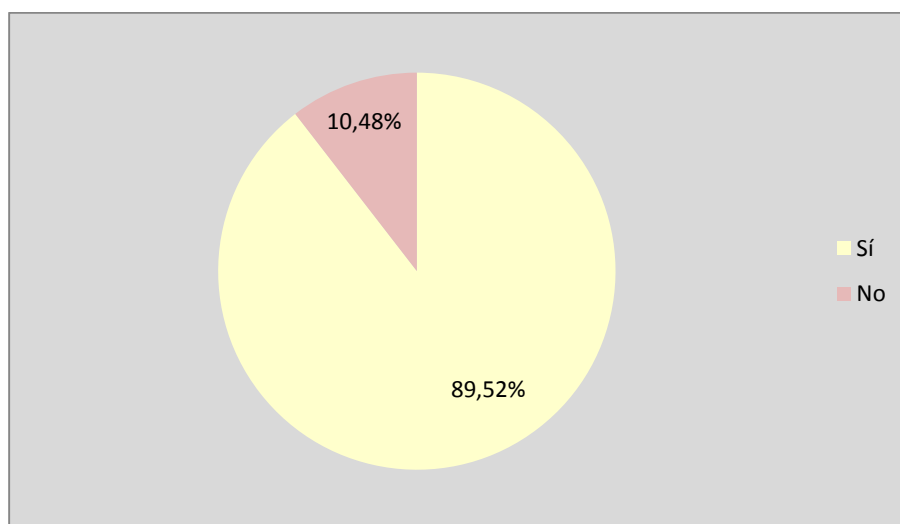
Cuadro No. 20: Ha solicitado los servicios

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	94	89,52%
No	11	10,48%
Total	105	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 9: Ha solicitado los servicios



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Análisis:

En relación a si alguna vez las personas han solicitado los servicios de la CFN, se tiene que en un 89,52% si lo han hecho, principalmente por razones de búsqueda de financiamiento, además porque conocen que la institución concede créditos en beneficio del desarrollo productivo, por otro lado, el 10,48% no han accedido a los servicios, pues desconocen y no disponen de información de lo que ofrece la entidad.

Es importante destacar que las encuestas se realizaron en los alrededores de las instalaciones de la CFN, y recalamos que en las anteriores preguntas segmentamos a personas que conocían de los productos y servicios que ofrece la CFN.

Pregunta 4: ¿Cuáles fueron los servicios que usted solicitó?

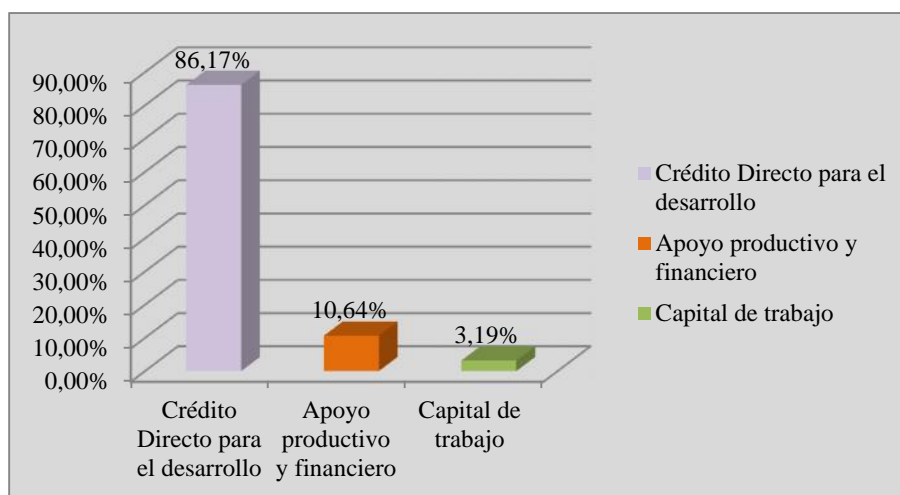
Cuadro No. 21: Servicios Solicitados

Servicio	Frecuencia	Porcentaje
Crédito Directo para el desarrollo	81	86,17%
Apoyo productivo y financiero	10	10,64%
Capital de trabajo	3	3,19%
Total	94	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 10: Servicios Solicitados



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Análisis:

Entre los servicios que las personas han solicitado de la CFN, se tiene en su gran mayoría, que el 86,17% han solicitado el servicio de crédito directo para el desarrollo, en un 10,64% han requerido de apoyo productivo y financiero; mientras en un 3,19% para capital de trabajo. Esto permite determinar que el servicio de mayor utilidad para la población es el crédito directo para el desarrollo, porque les permite financiar obras civiles, maquinaria, equipo, fomento agrícola, entre otros.

Pregunta 5: El servicio al cliente que le prestó la institución fue:

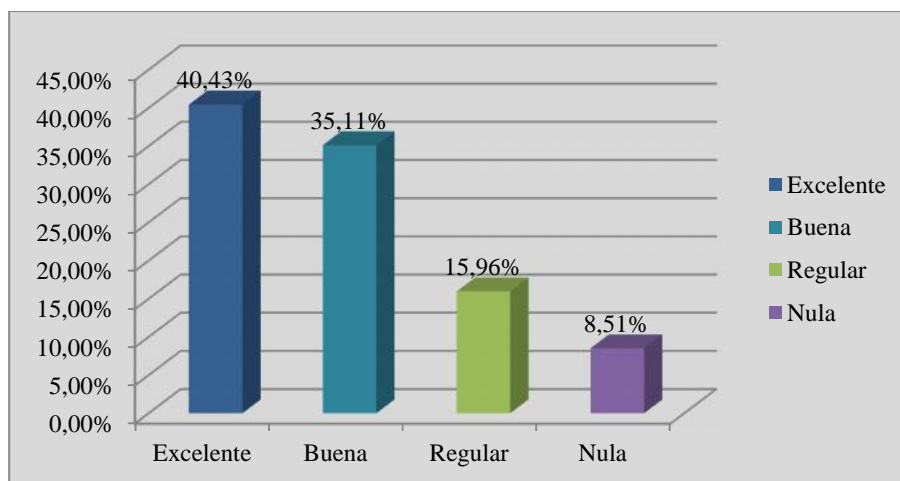
Cuadro No. 22: Percepción del servicio

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	38	40,43%
Buena	33	35,11%
Regular	15	15,96%
Nula	8	8,51%
Total	94	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 10: Percepción del Servicio



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Análisis:

Respecto de la percepción del servicio, se puede observar que el 40,43% de las personas consideran que el servicio al cliente que presta la CFN es excelente, el 35,11% considera que es bueno; mientras el 15,96% lo califica como regular y un 8,51% lo considera como nulo. Por lo tanto se establece que para la CFN puede ser necesaria la utilización de nuevas herramientas que difundan de forma más adecuada la imagen corporativa de la entidad.

Pregunta 6: ¿Conoce usted otras sucursales de la CFN en otras ciudades del país?

Cuáles?

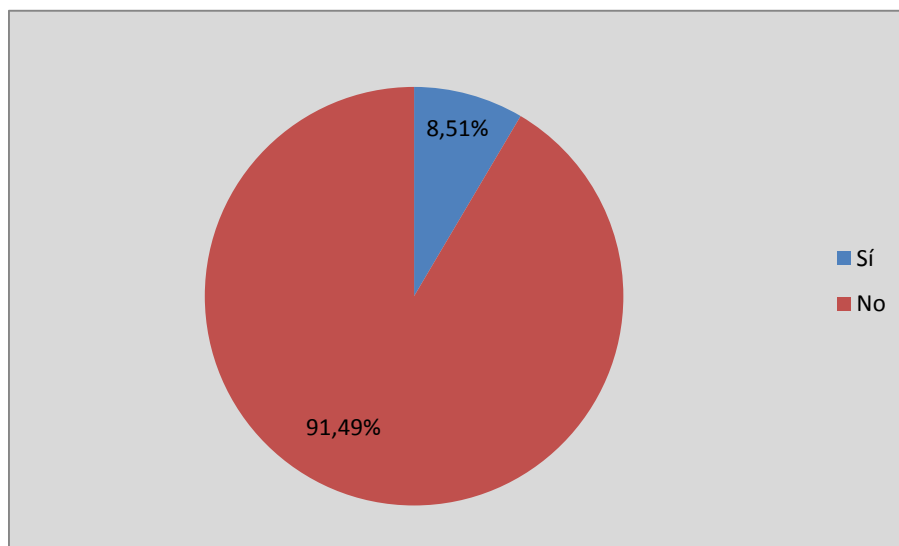
Cuadro No. 23: Conocimiento de Sucursales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	8,51%
No	86	91,49%
Total	94	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 11: Conocimiento de Sucursales



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Análisis:

La mayor parte de las personas encuestadas afirman en su gran mayoría que desconocen otras sucursales de la CFN en un 91,49%, mientras que con un 8,51% comentan que si conocen otras sucursales como por ejemplo de la ciudad de Guayaquil, Cuenca e Ibarra.

Pregunta 7: Indique cuáles son los canales de comunicación que ha utilizado la institución financiera para llegar a usted

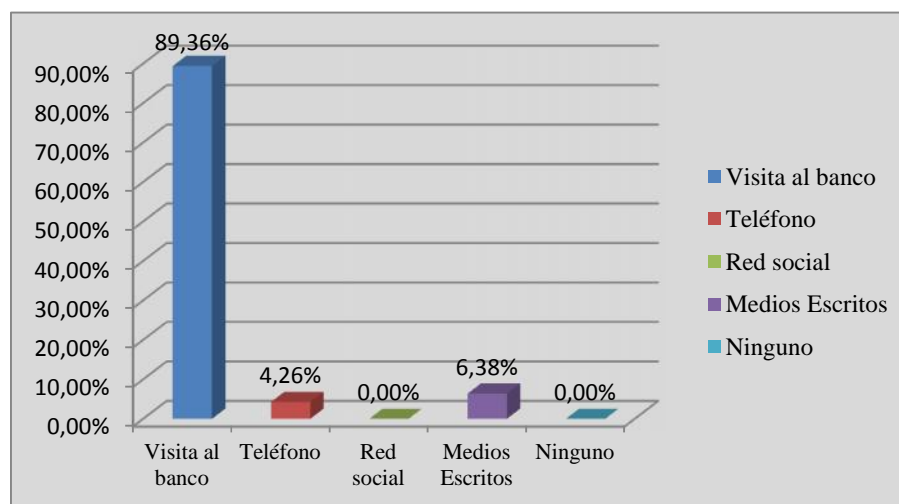
Cuadro No. 24: Canales de Comunicación

Canales de comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Visita al banco	84	89,36%
Teléfono	4	4,26%
Red social	0	0,00%
Medios Escritos	6	6,38%
Ninguno	0	0,00%
Total	94	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 12: Canales de Comunicación



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Análisis:

El principal canal de comunicación de la CFN con una participación de 89,36% se lo realiza a través de visita al banco por parte del cliente, seguido de los medios escritos aunque con una participación muy baja de 6,38%, lo que quiere decir que la entidad financiera debería mejorar los otros canales de comunicación como las redes sociales.

Pregunta 8: ¿Qué mejoras le gustaría recibir al momento de solicitar o adquirir un servicio de la CFN?

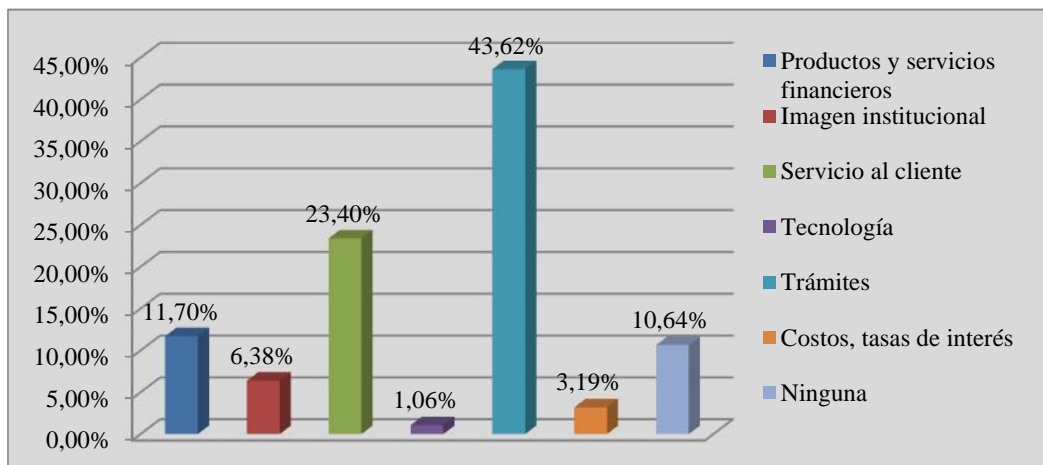
Cuadro No. 25: Mejoras que les gustaría

Mejoras en	Frecuencia	Porcentaje
Productos y servicios financieros	11	11,70%
Imagen institucional	6	6,38%
Servicio al cliente	22	23,40%
Tecnología	1	1,06%
Trámites	41	43,62%
Costos, tasas de interés	3	3,19%
Ninguna	10	10,64%
Total	94	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 13: Mejoras que les gustaría



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Análisis:

Según las personas encuestadas, la mayor parte con una participación de 43,62%, desean que se mejoren los trámites a los cuales son sujetos para la aprobación y desembolso de los créditos, en segundo lugar se tiene con un 23,40% la demanda de una mejora en el servicio al cliente, y en menor proporción la de productos y servicios con un 11,70%.

Pregunta 9: Alguna vez usted ha solicitado crédito a alguna entidad financiera pública?

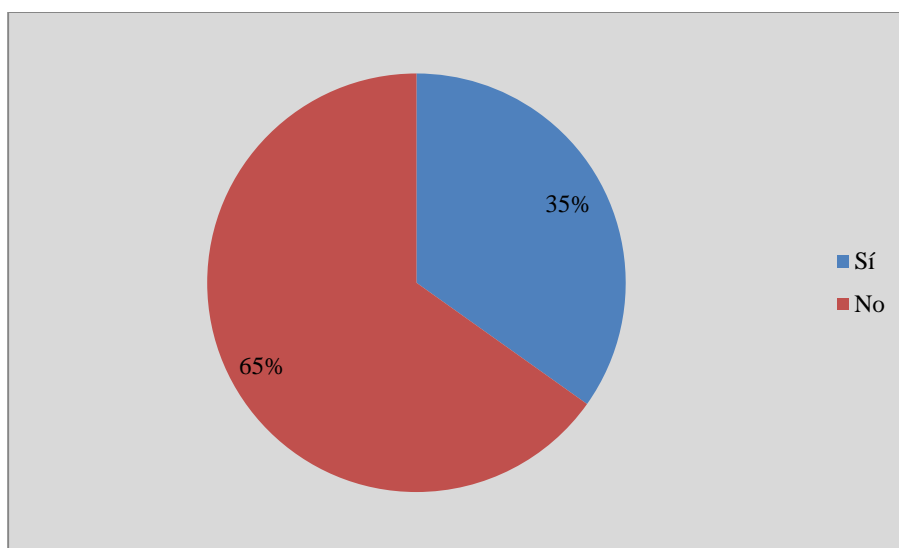
Cuadro No. 26: Solicitud de créditos en entidades públicas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	93	34,83%
No	174	65,17%
Total	267	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 14: Solicitud de créditos en entidades públicas



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Análisis:

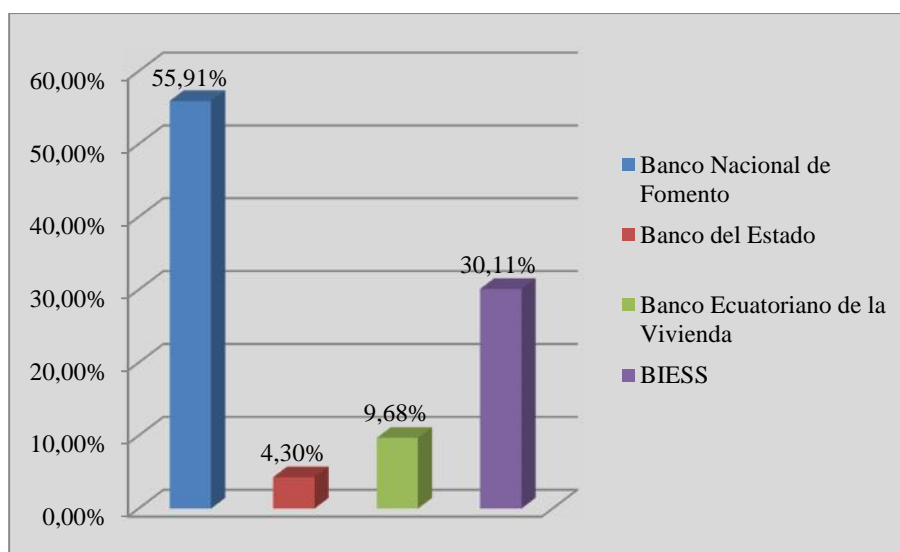
De acuerdo a los resultados, se puede observar que el 65% de los encuestados no han accedido a ningún tipo de crédito en entidades públicas, mientras que un 35% sí han accedido alguna vez, lo que muestra que no existe mayor confiabilidad en la banca pública, ya sea por falta de información o desconocimiento de las funciones que desempeñan estas entidades.

Pregunta 10: A qué entidad usted solicitó el crédito?**Cuadro No. 27: Entidad de solicitud de crédito**

Institución pública	Frecuencia	Porcentaje
Banco Nacional de Fomento	52	55,91%
Banco del Estado	4	4,30%
Banco Ecuatoriano de la Vivienda	9	9,68%
BIESS	28	30,11%
Total	93	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 15: Entidad de solicitud de crédito

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Análisis:

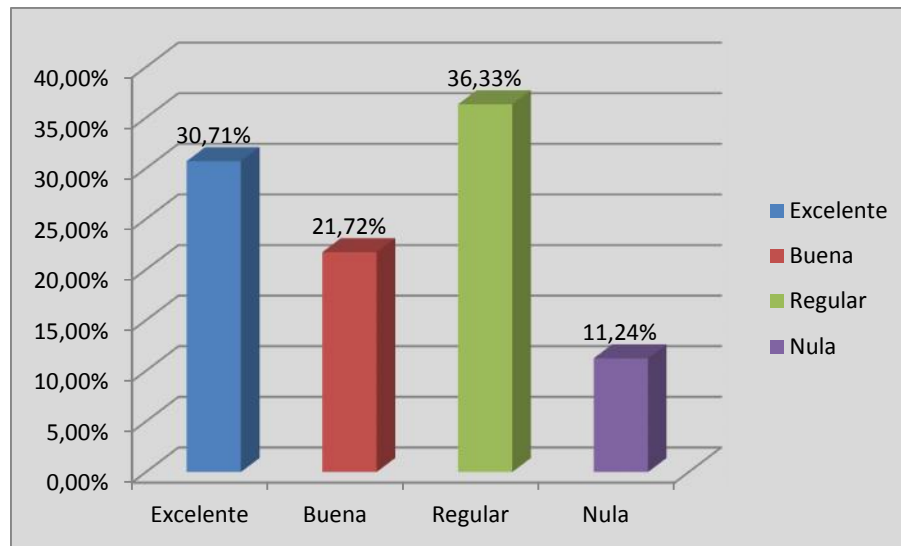
Acorde a estos resultados, la mayoría relativa 55,91% de los encuestados que ha accedido a créditos de la banca pública, manifiesta que ha solicitado el crédito en el Banco Nacional de Fomento, el 30,11% al BIESS, el 9,68% al Banco Ecuatoriano de la Vivienda y en un 4,30% al Banco del Estado.

Pregunta 11: Su confianza en la banca pública es?**Cuadro No. 28: Nivel de Confianza**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	82	30,71%
Buena	58	21,72%
Regular	97	36,33%
Nula	30	11,24%
Total	267	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 16: Nivel de confianza

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Análisis:

El nivel de confianza que tienen las personas encuestadas hacia la banca pública es regular con una participación de 36,33%, seguido muy de cerca con un porcentaje de 30,71% que opina que su nivel de confianza es excelente, esto quedaría como constancia que mucha de las personas se encuentran con una opinión dividida en lo que se refiere a la confianza en las entidades públicas.

Pregunta 12: ¿Usted utilizaría los servicios que ofrece la CFN?

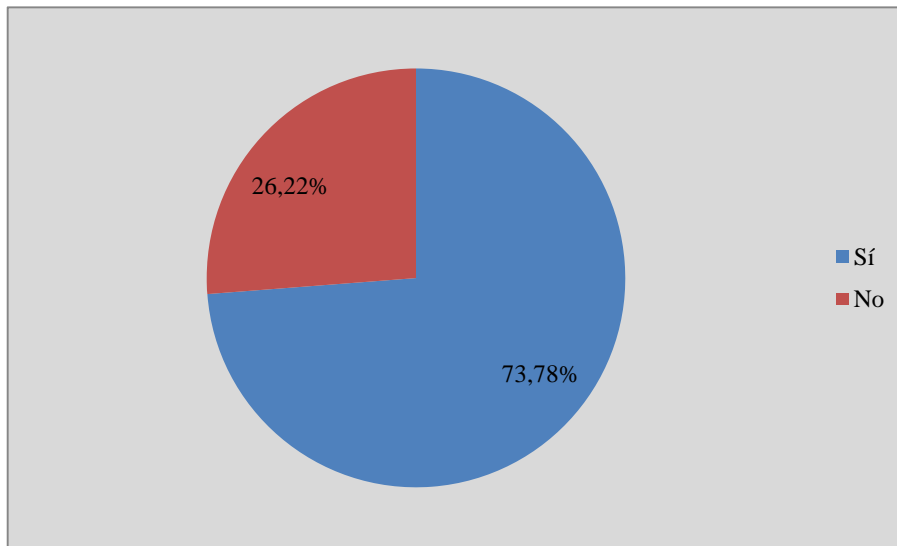
Cuadro No. 29: Mercado Objetivo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	197	73,78%
No	70	26,22%
Total	267	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 17: Mercado Objetivo



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Análisis:

La mayor parte de las personas encuestadas afirman en un 73,78% que se encuentran dispuestos a utilizar los servicios de la CFN, mientras que en un 26,22% no se encuentran interesados en los servicios de esta entidad.

Pregunta 13: ¿Cuál servicio sería al que le gustaría acceder?

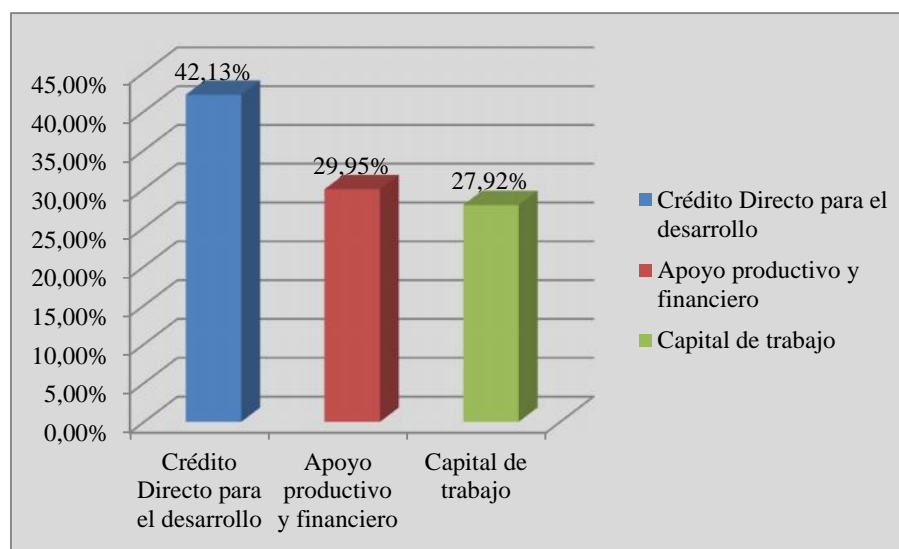
Cuadro No. 30: Servicio que les gustaría

Servicio	Frecuencia	Porcentaje
Crédito Directo para el desarrollo	83	42,13%
Apoyo productivo y financiero	59	29,95%
Capital de trabajo	55	27,92%
Total	197	100,00%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Gráfico No. 18: Servicio que les gustaría



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Análisis:

De acuerdo a las encuestas realizadas la mayor parte de las personas concuerdan con un 42,13%, que les gustaría acceder a un crédito directo para el desarrollo, seguido por apoyo productivo y financiero en un 29.95%, seguido por ultimo muy de cerca con un porcentaje de 27,92% de crédito para el capital de trabajo.

3.3. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

Una vez realizado el trabajo de campo, se puede visualizar que la Corporación Financiera Nacional requiere de la formulación y aplicación de nuevas estrategias enfocadas a la difusión de su imagen corporativa y utilización de nuevas herramientas publicitarias que le permitan dar a conocer de los productos y servicios financieros que puede facilitar la entidad en beneficio y desarrollo productivo de la población de la ciudad de Quito.

3.3.1 Proyección de la Demanda

Para determinar el mercado meta es necesario considerar la demanda del mercado, que para este caso de estudio, se encuentra representada por el número de personas que requieren del acceso a créditos de la banca pública, pues acorde a datos históricos de la evolución de créditos de la banca pública, proporcionados por el Ministerio de Coordinación de Política Económica en la rendición de cuentas al 2011, se tiene que el porcentaje de crecimiento de la colocación de créditos de la banca pública es del 8,44%¹³ del 2010 al 2011.

Para poder proyectar la demanda, se considera que de acuerdo a la pregunta 3 de la encuesta, el porcentaje de personas que a pesar de conocer sobre los productos y servicios que ofrece la CFN, no ha

¹³ Rendición de Cuentas al año 2011, Ministerio de Coordinación de Política Económica.

accedido a ninguno de ellos, asciende a 10.48%, lo que representa a 148691 personas de la población de la ciudad de Quito como mercado potencial para el acceso a créditos de la entidad, siendo ésta la demanda para el año 2012.

Para los siguientes 5 años, se proyecta la demanda con el crecimiento del 8,44%, considerado anteriormente, de la siguiente manera:

Cuadro No. 31: Demanda Proyectada

Años	Demanda Potencial (# de personas)
2012	148691
2013	161241
2014	174849
2015	189606
2016	205609

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

3.3.2 Proyección de la Oferta

En relación a la oferta, ésta se encuentra representada por el número de personas que ya han accedido a créditos de alguna de las entidades financieras públicas, por lo tanto, en este estudio se considera el porcentaje de personas que han accedido a créditos, siendo el Banco Nacional de Fomento, la entidad de mayor porcentaje de representatividad en la colocación de créditos, pues conforme a la

pregunta 10 de la encuesta, se tiene que el 55,91% de la población ha accedido a créditos en esta entidad.

Por lo tanto se tiene que de las personas que han accedido a los servicios de una entidad pública, 83133 personas representan a la oferta del año 2012, a partir de este valor se proyecta la oferta de acuerdo al porcentaje de crecimiento de los recursos financieros entregados a la banca pública por parte del Estado, a través de la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad, el cual asciende al 38%¹⁴, por lo tanto la oferta proyectada es la siguiente:

Cuadro No. 32: Oferta Proyectada

Años	Oferta Proyectada (# de personas)
2012	83133
2013	114724
2014	158319
2015	218480
2016	301502

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

3.3.3 Demanda Insatisfecha

Al calcular la diferencia entre la demanda proyectada y la oferta proyectada, se ha determinado la demanda insatisfecha, la cual se puede visualizar en el siguiente cuadro:

¹⁴ Rendición de cuentas 2010, Ministerio de Coordinación de Política Económica.

Cuadro No. 33: Demanda Insatisfecha

Años	Demanda Potencial (# de personas)	Oferta Proyectada (# de personas)	Demanda Insatisfecha
2012	148691	83133	65558
2013	161241	114724	46517
2014	174849	158319	16530
2015	189606	218480	-28873
2016	205609	301502	-95893

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado: David Alexander Zamora Mencías

Conforme a los resultados, se puede determinar que para los años 2015 y 2016 existirá una sobreoferta que significa que al existir mayor capital para ser colocado a través de créditos de producción y desarrollo, será necesario que entidades financieras como la CFN, adopten estrategias de marketing que les permitan atraer una mayor cantidad de clientes que requieran de sus productos y servicios.

CAPÍTULO IV

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. INTRODUCCIÓN

Para toda empresa o institución es de gran importancia contar con una filosofía corporativa bien definida y de conocimiento de todos quienes forman parte de dicha empresa o institución, pues de esta forma la difusión de la filosofía permite que la organización mantenga una cultura empresarial donde cada persona se siente parte de los objetivos y metas que se buscan cumplir en beneficio de la entidad.

Por otro lado, el direccionamiento estratégico permite la formulación de estrategias que para este caso de estudio permitirán buscar las herramientas que se pueden utilizar para promocionar de forma adecuada los servicios de la CFN, pues a través del estudio de mercado se ha podido identificar que las personas por desconocimiento no ven en la CFN una alternativa de financiamiento para sus proyectos productivos, de tal forma que se pueda facilitar a la institución, nuevas alternativas de marketing estratégico.

4.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía corporativa de la CFN se rige de acuerdo a los elementos que conforman el direccionamiento estratégico y que la institución ya los tiene definidos, así se presenta:

4.2.1 Misión

La misión de la CFN se plantea de la siguiente forma:

"A través de la provisión de productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir, servir a los sectores productivos del País"

4.2.2 Visión

Como visión, la CFN se plantea:

"Ser la banca múltiple de desarrollo, moderna y eficiente, con énfasis en aquellos sectores desatendidos, apoyando así al desarrollo económico y social del Ecuador"

4.2.3 Valores y principios

La CFN ha planteado sus valores y principios de la siguiente manera:

Principios

- **Servicio al cliente:** pues siempre se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Confidencialidad:** el manejo de la información siempre será de forma adecuada para cada cliente.
- **Espíritu de equipo:** a través del trabajo de equipo se logra el cumplimiento de objetivos.
- **Mejora Continua:** la institución siempre se encuentra en la búsqueda de nuevas herramientas que le permitan mejorar la calidad de sus servicios.
- **Capacidad de innovación:** la oferta de nuevos servicios es importante para satisfacer las nuevas necesidades de la población.
- **Profesionalismo:** El nivel profesional del personal de la institución permite atender de forma adecuada a los requerimientos de los clientes.

Valores

- **Honestidad:** los funcionarios siempre estarán comprometidos con la organización y el beneficio de sus clientes expresando coherencia y autenticidad.
- **Ética:** la actuación de la institución y sus funcionarios siempre será en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos.
- **Lealtad institucional:** todo el personal deberá ser leal con la institución en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING

Se ha visto conveniente plantear varios objetivos a nivel de marketing estratégico de forma que se puedan buscar las alternativas más convenientes que permitan dar cumplimiento a dichos objetivos, por lo tanto se plantea:

4.3.1 Objetivo General

Incrementar el nivel de colocaciones de crédito en un 15% de la institución en el sector productivo del país, atendiendo los sectores más vulnerables de la sociedad ecuatoriana, en los próximos 2 años.

4.3.2 Objetivos específicos

- Destacar la gestión institucional utilizando medios de comunicación masivos llegando al menos al 20% del mercado al finalizar el año 2013.
- Incrementar el posicionamiento de marca de la CFN en el mercado financiero como una de las mejores entidades financieras públicas logrando que una de cada 3 personas piensen en la CFN a la hora de acceder a un crédito en los próximos 2 años.
- Crear oportunidad de acceso al cliente en un 8% a los servicios de la CFN, dando a conocer de todos sus beneficios en los próximos 2 años.
- Persuadir al mercado en un 18% a la utilización de los productos y servicios de la CFN en los próximos 2 años.

4.4. ESTRATEGIAS

Para dar cumplimiento a los objetivos establecidos, es conveniente formular estrategias que le permitan lograr dichos objetivos, por lo tanto se considera conveniente para la CFN determinar las siguientes estrategias:

4.4.1 Estrategias funcionales

En primera instancia se consideran las estrategias funcionales por medio de las cuales se establecerá la forma en cómo se utilizarán y aplicarán los recursos y habilidades dentro del área de crédito específicamente de la CFN, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Para este caso de estudio se estima importante que para la organización es conveniente adoptar la **estrategia básica de participación de mercado** denominada de **CRECIMIENTO**, la cual se centra en las acciones que permiten incrementar la participación de mercado. Dentro de esta estrategia resulta conveniente para la institución, aplicar la opción de penetración de los segmentos, donde se trata de aumentar la comercialización de los productos y servicios que ofrece la CFN a los clientes de los segmentos de mercado financieros en los que opera la entidad.

4.4.2 Estrategias del mix de mercado

Para determinar claramente la forma en que se llevará a cabo el cumplimiento de los objetivos propuestos se establece las estrategias para cada una de las variables del marketing, conocidas como las 4P's, pues

para cada una de ellas, es conveniente formular estrategias y acciones a seguir.

4.4.2.1 Producto: Estrategias de penetración en el mercado, diferenciación

En relación a la variable del producto, para la CFN ésta se compone de una cartera de productos y servicios financieros que se ponen a disposición de los diferentes sectores productivos del país, por lo tanto se establece varias acciones para cada tipo de producto o servicio enfocadas en la utilización de publicidad para su comercialización:

SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Para este servicio se plantea como estrategias lo siguiente:

- Elaboración gráfica explicativa del proceso de quejas y reclamaciones para los usuarios.
- Diseño de campaña informativa Derechos y Obligaciones del usuario financiero.

Gráfico No. 19: Folleto de Servicio de Atención al cliente



- Colocación de buzones para la presentación de quejas y reclamaciones para las diferentes oficinas de servicio de la institución.
- Brindar capacitaciones periódicas al personal de servicio al cliente para que puedan atender en forma adecuada a los clientes y les puedan brindar información correcta y entendible acorde las necesidades de los usuarios.
- Diseñar un formulario para conocer la satisfacción del cliente, de donde se puedan considerar los comentarios de los usuarios y se puedan aplicar correctivos.

Gráfico No. 20: Formulario de Atención



**FORMULARIO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE**

Fecha:

Día
Mes
Año

1. Identificación:

Persona Natural Organismo
 Persona Jurídica Institución Financiera

Nombres _____
 Apellidos _____
 Razón Social _____
 Dirección _____
 Teléfono _____
 CI / RUC _____
 Email _____
 Ciudad _____

2. Medición
 Conoció los mecanismos de financiamiento de la CFN por:

Prensa Charlas
 Radio Ferias
 Televisión Referencias
 Internet Otros Especifique _____

3. Por favor califique en la siguiente escala la atención que recibió

Excelente Muy buena Buena Mala Pesima

4. Escriba sus comentarios o sugerencias

CRÉDITO DIRECTO

El crédito directo se presenta como uno de los productos financieros que brinda la mejor opción para financiar la adquisición de activos fijos y capital de trabajo a través de la CFN, por lo que se establecen las siguientes estrategias:

- Campaña de promoción a través de diferentes medios respecto a las facilidades de crédito de primer piso, donde se den a conocer las actividades financiables, los beneficiarios, el monto, el período de gracia, la tasa de interés que se maneja, el plazo, las garantías, y los desembolsos.
- Publicación del libro y modelo de evaluación de proyectos de inversión, a través del cual se pueda dar a conocer a los clientes, la forma en que deben presentar sus proyectos para poder acceder a créditos.
- Impresión de material informativo (lonas, folletería) que permita dar a conocer a los usuarios los detalles de este tipo de crédito.

Gráfico No. 21: Modelo de Folletos Informativos



- Producción e impresión de un kit informativo (Cd) de forma que se pueda instruir a los usuarios en la forma que pueden acceder a un crédito directo.

Gráfico No. 22: Kit informativo



- Presencia en ferias y gabinetes donde se pueda informar a los asistentes de los beneficios de la solicitud de créditos directos para apoyar al sector productivo.

Gráfico No. 23: Ferias



- Publicaciones de prensa a nivel nacional que informen a la comunidad de la gestión del área de crédito de la CFN

Gráfico No. 24: Publicaciones de Prensa

CAPITAL DE TRABAJO

Este tipo de crédito ha sido diseñado para que las actividades productivas no se detengan por falta de capital operativo, la CFN apoya con su línea de crédito para Capital de Trabajo, a los mejores plazos y con las mejores condiciones del mercado.

Para este tipo de crédito se establecen como estrategias:

- Visitas técnicas a las empresas que quieren beneficiarse de los créditos que otorga la Institución.

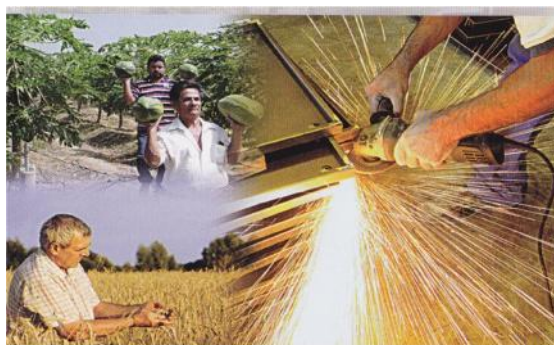
Gráfico No. 25: Visitas Técnicas

- Colocación de vallas testimoniales de empresas beneficiadas con créditos.
- Entrega de créditos en eventos a nivel nacional de forma que se pueda demostrar con hechos a los potenciales usuarios de que la institución se encuentra comprometida con los clientes.
- Reuniones a nivel nacional con sectores productivos y cámaras.
- Aplicación de estrategias de mercadeo en conjunto con aliados estratégicos que les permitan mayor facilidad en el otorgamiento de las fuentes de financiamiento.

APOYO PRODUCTIVO Y FINANCIERO

Este tipo de producto y servicio que presta la CFN consiste en un Programa de Fomento Productivo, el cual está orientado a incentivar la producción y el desarrollo socioeconómico del Ecuador, apoyando a los productores y a las regiones y sectores de menor desarrollo, a través de la cooperación entre la CFN y Promotores de Programas de Desarrollo (PPD's).

Gráfico No. 26: Apoyo Productivo y Financiero



Las estrategias para este producto/servicio se enfocan a:

- Realizar estudios analíticos que permitan identificar las necesidades de financiamiento en zonas y sectores de menor desarrollo relativo.
- Diseñar, estructurar y ejecutar Programas de Asistencia Técnica y Capacitación en la región beneficiada.
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas como Gobiernos Provinciales, Municipios, ONG's, Universidades entre otras entidades que quieran comprometerse con el desarrollo productivo del país.
- Establecer programas de orientación, información y apoyo a pequeños productores, asociaciones de productores, microempresas locales y PYMES.

4.4.2.2 Precio: Estrategia de liderazgo en costos

La variable del precio para una institución financiera como la CFN, es una de las más importantes, puesto que para este tipo de instituciones la oferta de tasas de interés más bajas dentro del mercado, les permite mantenerse posicionados dentro del mercado financiero.

En este caso para la CFN es fundamental la captación de recursos financieros en las mejores condiciones, tanto en tipo de moneda, como en tasa de interés y plazos de devolución. Una mezcla de

fondos disponibles contribuirá a brindar a los demandantes de créditos una diversidad de servicios financieros y en las mejores condiciones.

Como estrategias de precio se puede considerar:

- Ofrecer tasas de interés accesibles brindando mejores beneficios que las entidades financieras competentes, pues es vital fortalecer la imagen de la institución transmitiendo la idea de que la CFN se enfoca a proveer productos y servicios financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir.
- Mantener tasas de interés competitivas en el mercado, dependiendo el tipo de crédito al que quieran acceder los potenciales clientes, sea de primer o segundo piso, así por ejemplo, en el caso de créditos de primer piso como el crédito directo, las tasas de interés son reajustables cada 90 días, sin embargo se tiene a continuación un detalle:

Cuadro # 34: Tasas de Interés

Primer Piso CFN											
Plazo (años)	0-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa Efectiva Segmento Corporativo	8,00%	8,05%	8,05%	8,10%	8,10%	8,10%	8,15%	8,15%	8,15%	8,15%	8,15%
Tasa Efectiva Segmento Empresarial	9,00%	9,25%	9,25%	9,45%	9,45%	9,45%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%
Tasa Efectiva Segmento PYMES	9,75%	10,50%	10,50%	10,85%	10,85%	10,85%	11,15%	11,15%	11,15%	11,15%	11,15%

Fuente: CFN

Elaborado por: CFN

- Otorgar facilidades en la solicitud de requerimientos para el acceso a créditos, de forma que los potenciales clientes puedan acceder de forma ágil a la solicitud de créditos, así también se deberá generar flexibilidad en la presentación de los requisitos.
- Otorgar asesoría empresarial y crediticia a los potenciales clientes en los términos de acceso a los créditos como nivel de montos mínimos y máximos de créditos, períodos de gracia, tasas de interés, plazos, garantías y desembolsos.

4.4.2.3 Plaza: Difusión masiva

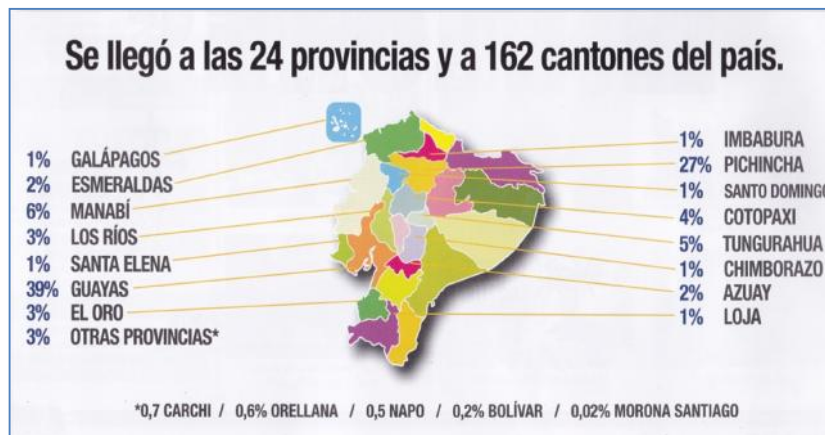
En relación a esta variable del marketing, se ha visto conveniente utilizar la estrategia de difusión masiva, es decir se pretende utilizar medios de comunicación masivos y selectivos con líderes de opinión como aliados estratégicos que permitan llegar de forma efectiva hacia los potenciales clientes y usuarios de los productos y servicios de la institución.

Dentro de las estrategias que se plantea se tiene:

- Participar en ferias y eventos relacionados con productos y servicios de instituciones financieras tanto públicas como privadas que se realizan en el país a nivel nacional.

- Aplicar mensajes informativos de la gestión institucional de la CFN a través de medios efectivos de comunicación masiva como la televisión, la radio, el correo electrónico, las redes sociales, entre los más importantes.
- Análisis técnico de la ubicación de las diferentes oficinas de la CFN en las distintas provincias de forma que se pueda conocer la factibilidad de la ubicación de cada sucursal.
- Analizar la factibilidad de ubicar nuevas oficinas de la CFN en la región amazónica del país.

Gráfico No. 27: Cobertura del Mercado



- Aplicar campañas de capacitación al personal de todas las agencias de la CFN a nivel nacional, de forma que la prestación de los servicios de la institución sea igualitaria e integral en todas las agencias.

4.4.2.4 Publicidad y Promoción: Estrategias de diversificación

Esta variable del marketing permite formular varias estrategias que se encuentran enfocadas en comunicar a los potenciales clientes y usuarios actuales, todos los productos y servicios que la CFN ofrece para facilitar el emprendimiento y fortalecer los sectores productivos del país.

La estrategia fundamental de la institución deberá enfocarse en la utilización de una diversificada cartera de medios publicitarios y promocionales, así se tiene:

- La aplicación de campañas publicitarias para informar al país de la transparencia con la que la institución maneja la prestación de sus servicios.

Gráfico No. 28: Campaña de Transparencia



- Utilización de medios de publicidad impresa, que permitan entregar a los clientes y usuarios, información adecuada y oportuna, pues se utilizarán: trípticos, carpetas, revista, roll ups, memorias institucionales.

Gráfico No. 29: Modelo de Trípticos y Publicaciones Impresas



- Colocación de vallas publicitarias en las principales carreteras del país, de forma que se pueda generar una imagen de confianza en las personas que viajan por el país, y puedan conocer que el Ecuador cuenta con una entidad financiera pública que brinda seguridad y apoyo a sus clientes.

Se utilizará ubicaciones destacadas en cada ciudad para lograr visibilidad de la campaña en vía pública.

Gráfico No. 30: Vallas publicitarias

- Diseño e impresión de material POP que permita crear una identidad corporativa en todas las agencias de la CFN.

Gráfico No. 31: Material POP**Gráfico No. 32: Oficina con Material POP**

- Difusión concentrada en los siguientes medios de comunicación:

TV: La pauta tendrá una duración de 3 meses en TV, la frecuencia diaria será de 8 spots promedio diarios, para lo cual se estima conveniente utilizar los canales de mayor rating y programas de opinión y noticias como Ecuavisa, TC, Gama TV, entre otros.

Radio: Para mantener comunicación a lo largo del tiempo de campaña, se tendrá presencia en radio tanto en emisoras nacionales como provinciales. Las emisoras seleccionadas son las de mayor rating y los programas conducidos por líderes de opinión, la frecuencia promedio de 6 cuñas diarias por emisora.

Prensa: La planificación en Prensa será a través de los principales diarios a nivel nacional y provincial como por ejemplo: Telégrafo, Comercio, Notinorte, La Hora, El Diario, El Mercurio, El Nacional.

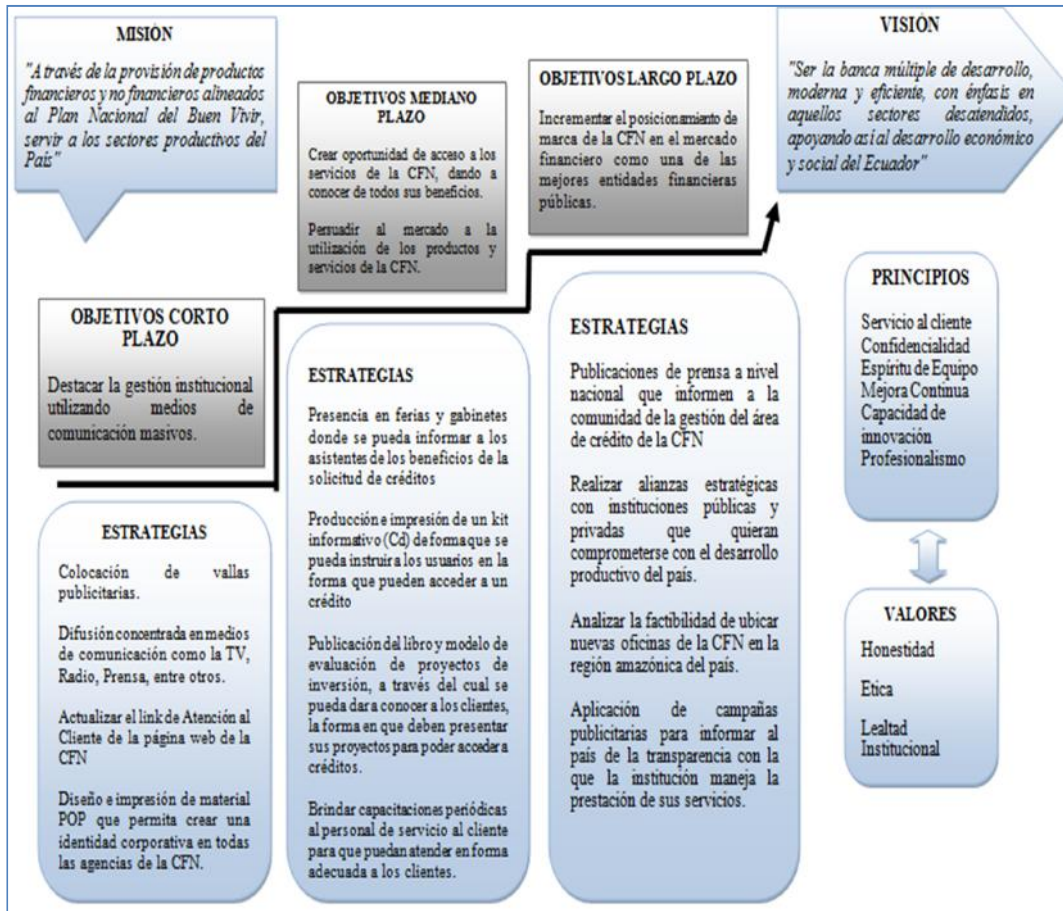
Redes sociales: La pauta en FACEBOOK puede ser la más recomendable, pues permite hacer una segmentación más precisa del target y hacer envíos de acuerdo a nuestro requerimiento. Podemos hacer uso de un FAN PAGE para lograr comunicación permanente con los fans.

- Actualizar el link de Atención al Cliente de la página web de la CFN, de manera que se pueda mantener informada a la opinión pública, cumpliendo con la Ley de Transparencia y Acceso a la información pública, pues se trata de poner a disposición de los clientes, información actualizada de todos los productos y servicios que ofrece la CFN, el estado de las operaciones crediticias de los clientes y una sección para que los clientes puedan realizar sus quejas y reclamos que posteriormente serán tramitados y solucionados por el Departamento de Servicio al Cliente.

Gráfico No. 33: Página Web



4.5. MAPA ESTRATÉGICO



4.6. CONTROL ESTRATÉGICO

Para establecer el control estratégico del cumplimiento de cada una de las estrategias formuladas, es importante que la institución establezca mecanismos de seguimiento y control de los cronogramas que se establezcan para llevar a cabo cada una de las estrategias propuestas.

Además, será necesario analizar los resultados que se vayan obteniendo en cada una de las unidades estratégicas, para compararlos con las correspondientes

previsiones, de esta forma se podrá identificar la existencia de posibles desviaciones (sistemas de alerta).

Para mantener un control estratégico adecuado será necesario:

- Establecer un sistema de comunicaciones ágil, para poder introducir a tiempo las medidas correctoras necesarias.
- Evaluar el nivel de calidad de la gestión institucional en la ejecución de las estrategias formuladas.
- Medir la eficacia de la propuesta en relación con los objetivos propuestos.
- Determinar la existencia de posibles “cuellos de botella” en el sistema, que pudieran dificultar el cumplimiento de las estrategias.
- Asignar responsabilidades a nivel de departamentos de la institución.
- Proponer las adecuaciones en la estructura organizativa que se entiendan necesarias para asegurar el éxito de las estrategias formuladas.

CAPÍTULO V

PRESUPUESTO DE MARKETING

5.1 INTRODUCCIÓN

Para dar a conocer el monto de inversión de cualquier tipo de propuesta de marketing, es conveniente llevar a cabo el cálculo de un presupuesto, pues a través de este medio se puede realizar estimaciones o aproximaciones de la cuantía de dinero que se necesita para llevar a cabo determinada propuesta.

Para poder establecer dicho presupuesto se puede utilizar como herramienta el diseño y formulación de planes operativos, a través de los cuales se establecen varios parámetros indicativos para el cálculo del presupuesto, así por ejemplo se determinan los recursos que se necesitarán para llevar a cabo el plan operativo, las actividades que se deben llevar a cabo, así como el cronograma en el que se estima cumplir con cada actividad.

Dentro de este capítulo, se pretende generar un presupuesto de marketing de todas las estrategias detalladas anteriormente, a través del diseño de planes operativos, por grupo de estrategias similares.

5.2 OBJETIVO

Agrupar las estrategias de marketing formuladas a través de planes operativos, por medio de los cuales se pueda generar un presupuesto general.

5.3 PLAN DE ACCIÓN

El Plan de Acción para la CFN que se va a diseñar comprende planes operativos en los ámbitos de cada una de las variables de marketing, en estrategias de producto, estrategias de precio, estrategias de plaza y promoción, para lo cual se tienen diversos objetivos como:

- Ubicar buzones de quejas y reclamos en lugares visibles,
- Publicar un modelo de evaluación de proyectos que utiliza la institución.
- Diseñar e implementar programas de asistencia técnica.
- Establecer un análisis de precios para los diferentes productos
- Apoyar buenos proyectos de empresarios para que reciban no solo crédito sino asesoramiento gratuito.
- Entre otros.

El plan de Acción se compone de varios planes operativos, los cuales se establecen en base de las estrategias definidas anteriormente, cada uno de estos contiene, las actividades con su cronograma, sus recursos y presupuesto estimado para ser llevado a cabo.

Un plan operativo prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos planes son guías que ofrecen un marco para desarrollar un proyecto.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.¹⁵

Dentro de este estudio se ha considerado el diseño de varios planes operativos de acuerdo a cada tipo de variable de marketing en base a las cuales se formularon las estrategias, teniendo por lo tanto cuatro grupos de planes operativos:

1. Planes operativos para estrategias de Producto
2. Planes Operativos para estrategias de Precio
3. Planes Operativos para estrategias de Plaza
4. Planes Operativos para estrategias de Publicidad y Promoción

¹⁵ Plan Operativo, disponible en: www.definicion.de/plan-operativo/, descargado 26/03/2012

5.3.1 Planes Operativos para estrategias de Producto

Se han diseñado 4 planes operativos que agrupan varias estrategias establecidas:

Cuadro # 35: Plan Operativo 1

PLAN OPERATIVO 1												
INFORMACION GENERAL												
Empresa		CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN										
PLAN OPERATIVO 1		ESTRATEGIAS DE PRODUCTO: COLOCACIÓN DE BUZONES DE SUGERENCIAS QUEJAS Y RECLAMACIONES										
Responsables		Gerencia General, Gerencia de Mercadeo y Promoción, Atención al cliente										
OBJETIVO												
Objetivo Principal		Ubicar buzones de sugerencias, quejas y reclamaciones en lugares visibles en las diferentes agencias de la CFN										
Descripción		<p>Por medio de este plan se pretende implementar las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una campaña informativa Derechos y Obligaciones del usuario financiero - Permitir a los clientes y usuarios que puedan generar comentarios respecto del servicio al cliente que recibieron - Evaluar la satisfacción del cliente que ha sido atendido 										
PRESUPUESTO												
Presupuesto de costos aproximados		\$ 7.000,00										
CURSOS DE ACCION												
Fecha Inicio		abr-12										
Fecha Fin		may-12										
ACTIVIDAD	TIEMPO	ABRIL				MAYO				Recursos	Presupuesto	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	Establecer el número de buzones necesarios para cada área de atención al cliente de las agencias										Gerencia de Mercadeo y Promoción	
2	Analizar el presupuesto disponible para la contratación										Gerencia Financiera	
3	Contratar un proveedor fabricante de buzones de sugerencias para oficinas										Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 6.500,00
4	Establecer fecha de entrega de los buzones										Proveedor Contratado	
5	Colocación de buzones en cada lugar señalado										Proveedor Contratado	\$ 500,00
6	Informar a cada cliente de la forma en la que puede utilizar los buzones de sugerencia colocados										Atención al cliente	
TOTAL											\$ 7.000,00	

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Cuadro # 36: Plan Operativo 2

PLAN OPERATIVO 2																
INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa		CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN														
PLAN OPERATIVO 1		ESTRATEGIAS DE PRODUCTO: PUBLICACIÓN DEL LIBRO Y MODELO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Y MATERIAL INFORMATIVO														
Responsables		Gerencia General, Gerencia de Crédito, Gerencia de Mercadeo y Promoción, Atención al cliente														
OBJETIVO																
Objetivo Principal		Publicar a través de un libro el modelo de evaluación de proyectos que utiliza la CFN para otorgar los créditos														
Descripción		<p>Por medio de este plan se pretende implementar las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impresión de material informativo (lonas, folletería) que permita dar a conocer a los usuarios los detalles de los tipo de crédito. - Producción e impresión de un kit informativo (Cd) de forma que se pueda instruir a los usuarios en la forma que pueden acceder a un crédito directo. - Publicaciones de prensa a nivel nacional que informen a la comunidad de la gestión del área de crédito de la CFN 														
PRESUPUESTO																
Presupuesto de costos aproximados		\$ 47.800,00														
CURSOS DE ACCIÓN																
Fecha Inicio		abr-12														
Fecha Fin		jun-12														
ACTIVIDAD	TIEMPO	ABRIL				MAYO				JUNIO				Recursos	Presupuesto	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	Diseño y aprobación del modelo de evaluación de proyectos que se utilizará para la aprobación de créditos														Gerencia de Crédito	\$ 3.500,00
2	Establecimiento de presupuesto para contratación de diseñador gráfico e imprenta														Gerencia Financiera	
3	Contratación de proveedor gráfico e imprenta														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 3.000,00
4	Diseño e impresión de muestras del material informativo														Proveedor Contratado	\$ 800,00
5	Revisión y aprobación														Gerencia de Crédito y	
6	Producción de Kit informativo y material impreso solicitado														Proveedor Contratado	\$ 38.000,00
7	Entrega de material impreso a la CFN														Proveedor Contratado	\$ 2.500,00
8	Difusión del material entre el personal y los clientes y usuarios														Gerencia de Mercadeo y Promoción Atención al cliente	
TOTAL																
\$ 47.800,00																

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Cuadro # 37: Plan Operativo 3

PLAN OPERATIVO 3																
INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa		CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN														
PLAN OPERATIVO 1		ESTRATEGIAS DE PRODUCTO: VISITAS TÉCNICAS A INDUSTRIAS														
Responsables		Gerencia General, Gerencia de Crédito, Gerencia de Mercadeo y Promoción														
OBJETIVO																
Objetivo Principal		Conocer la forma de producción de las grandes y pequeñas industrias que solicitan créditos de capital de trabajo a la institución														
Descripción		<p>Por medio de este plan se pretende implementar las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colocación de vallas testimoniales de empresas beneficiadas con créditos. - Reuniones a nivel nacional con sectores productivos y cámaras. - Aplicación de estrategias de mercadeo en conjunto con aliados estratégicos que les permitan mayor facilidad en el otorgamiento de las fuentes de financiamiento. 														
PRESUPUESTO																
Presupuesto de costos aproximados		\$ 3.000,00														
CURSOS DE ACCIÓN																
Fecha Inicio		jul-12														
Fecha Fin		sep-12														
TIEMPO ACTIVIDAD		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBR				Recursos	Presupuesto	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	Recepción de solicitud de crédito de capital de trabajo														Industria solicitante	
2	Análisis de solicitud														Gerencia de Crédito	
3	Evaluación de crédito a ser otorgado														Gerencia de Crédito	
4	Coordinación con la industria solicitante para visita técnica														Gerencia de Crédito e Industria Solicitante	\$ 2.500,00
5	Designación de funcionarios para la visita														Gerencia de Crédito	
6	Visita de las instalaciones y áreas de producción de la industria solicitante														Gerencia de Crédito	\$ 500,00
7	Reunión de negociación para otorgamiento de crédito														Gerencia de Crédito e Industria Solicitante	
8	Establecimiento y firma de acuerdos														Gerencia de Crédito e Industria Solicitante	
9	Entregas oficiales de los créditos														Gerencia de Crédito y Gerencia de Mercadeo y Promoción	
TOTAL															\$ 3.000,00	

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Cuadro # 38: Plan Operativo 4

PLAN OPERATIVO 4																
INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa		CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN														
PLAN OPERATIVO 1		ESTRATEGIAS DE PRODUCTO: PROGRAMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA														
Responsables		Gerencia General, Gerencia de Crédito, Gerencia de Mercadeo y Promoción, Gerencia de Control de Gestión														
OBJETIVO																
Objetivo Principal		Diseñar e implementar programas de asistencia técnica y capacitación para potenciales y actuales clientes de la CFN, proporcionando nuevas herramientas financieras.														
Descripción		<p>Por medio de este plan se pretende implementar las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudios analíticos que permitan identificar las necesidades de financiamiento en zonas y sectores de menor desarrollo relativo. - Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas entre otras entidades que quieran comprometerse con el desarrollo productivo del país. - Establecer programas de orientación, información y apoyo a pequeños productores, asociaciones de productores, microempresas locales y PYMES. 														
PRESUPUESTO																
Presupuesto de costos aproximados		\$ 48.500,00														
CURSOS DE ACCIÓN																
Fecha Inicio		oct-12														
Fecha Fin		dic-12														
TIEMPO	ACTIVIDAD	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				Recursos	Presupuesto	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	Analizar sectores vulnerables productivos del país.														Gerencia de Crédito	
2	Analizar las debilidades financieras de las zonas vulnerables														Gerencia de Crédito	\$ 3.500,00
3	Elaborar una propuesta de apoyo productivo y financiero para las zonas analizadas														Gerencia de Crédito	\$ 5.000,00
4	Establecer contacto con los Gobiernos Provinciales, Municipios, ONG's, Universidades														Gerencia General y Gerencia de Crédito	
5	Presentar las propuestas de programas de apoyo														Gerencia General y Gerencia de Crédito	
6	Establecer alianzas estratégicas														Gerencia General y Gerencia de Crédito	\$ 10.000,00
7	Diseñar Programas de asistencia técnica para grupos de productores de las zonas analizadas														Gerencia de Crédito e instituciones aliadas	\$ 15.000,00
8	Establecer cronogramas de difusión de los programas de asistencia														Gerencia de Crédito e instituciones aliadas	
9	Coordinación con los interventores														Gerencia de Crédito e instituciones aliadas	
10	Ejecución de Programas														Gerencia de Crédito e instituciones aliadas	\$ 15.000,00
TOTAL																
\$ 48.500,00																

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

5.3.2 Planes Operativos para estrategias de Precio

Para establecer las estrategias de precios se han elaborado los siguientes planes operativos:

Cuadro # 39: Plan Operativo 5

PLAN OPERATIVO 5																
INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa		CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN														
PLAN OPERATIVO 1		ESTRATEGIAS DE PRECIO: ESTUDIO DE TASAS DE INTERÉS PARA OFERTA COMPETITIVA														
Responsables		Gerencia General, Gerencia de Crédito, Atención al cliente														
OBJETIVO																
Objetivo Principal		Establecer un análisis de precios (tasa de interés) adecuado para los diferentes productos y servicios de la institución, de manera que se puedan incrementar los niveles de colocación de créditos en los sectores productivos del país.														
Descripción		<p>Por medio de este plan se pretende implementar la siguiente estrategia:</p> <p>- Ofrecer tasas de interés accesibles brindando mejores beneficios que las entidades financieras competentes, pues es vital fortalecer la imagen de la institución transmitiendo la idea de que la CFN se enfoca a proveer productos y servicios financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir.</p>														
PRESUPUESTO																
Presupuesto de costos aproximados		\$ 18.500,00														
CURSOS DE ACCIÓN																
Fecha Inicio		abr-12														
Fecha Fin		jun-12														
ACTIVIDAD	TIEMPO	ABRIL				MAYO				JUNIO				Recursos	Presupuesto	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	Realizar un análisis de las tasas de interés que mantienen las instituciones financieras tanto públicas como privadas del país.														Gerencia de Crédito	\$ 12.000,00
2	Comparar las tasas de interés con las de la competencia														Gerencia de Crédito	\$ 1.500,00
3	Considerar la calidad, beneficios y garantías de los productos y servicios para realizar los ajustes en las tasas de interés														Gerencia de Crédito	\$ 5.000,00
4	Programar una reunión con el personal de atención al cliente para informar de los ajustes en las tasas.														Gerencia de Crédito	
5	Redactar un informe con los ajustes y las políticas establecidas														Gerencia de Crédito	
6	Presentar el informe y hacer aprobar por la gerencia general														Gerencia de Crédito	
7	Poner en marcha los ajustes y políticas de fijación de tasas														Atención al cliente	
TOTAL																\$ 18.500,00

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Cuadro # 40: Plan Operativo 6

PLAN OPERATIVO 6																
INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa		CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN														
PLAN OPERATIVO 6		ESTRATEGIAS DE PRECIO: PROGRAMA DE ASESORÍA EMPRESARIAL Y CREDITICIA														
Responsables		Gerencia General, Gerencia de Crédito, Departamento de Asesoría al Empresario														
OBJETIVO																
Objetivo Principal		Apoyar los buenos proyectos de empresarios para que reciban no sólo créditos, sino también asesoramiento gratuito para que los empresarios puedan concluir con éxito sus proyectos.														
Descripción		Por medio de este plan se pretende implementar la siguiente estrategia: - Otorgar asesoría empresarial y crediticia a los potenciales clientes en los términos de acceso a los créditos como nivel de montos mínimos y máximos de créditos, períodos de gracia, tasas de interés, plazos, garantías y desembolsos.														
PRESUPUESTO																
Presupuesto de costos aproximados		\$ 18.500,00														
CURSOS DE ACCIÓN																
Fecha Inicio		jul-12														
Fecha Fin		sep-12														
ACTIVIDAD	TIEMPO	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				Recursos	Presupuesto	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	Recepción de solicitud de crédito														Atención al Cliente	
2	Establecer contacto con el empresario solicitante														Gerencia de Crédito	
3	Prestación de asesoría en relación al tipo de crédito que va a solicitar, condiciones del mismo														Departamento de Asesoría al Empresario	\$ 8.000,00
4	Solicitud de requisitos que se deben presentar para solicitar el crédito														Departamento de Asesoría al Empresario	
5	Atención personalizada para despejar dudas del plan de negocios, proyecto o plan de inversiones que requiere presentar para solicitar el crédito														Departamento de Asesoría al Empresario	\$ 8.000,00
6	Análisis del proyecto presentado para ser financiado														Gerencia de Crédito	\$ 2.000,00
7	Comunicación continua con el empresario para notificarle del avance del estado de su solicitud														Atención al Cliente	\$ 500,00
TOTAL																\$ 18.500,00

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

5.3.3 Planes Operativos para estrategias de Plaza

Los siguientes planes operativos se establecieron para la determinación de estrategias de Plaza:

Cuadro # 41: Plan Operativo 7

PLAN OPERATIVO 7																
INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa	CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN															
PLAN OPERATIVO 7	ESTRATEGIAS DE PLAZA: PARTICIPACIÓN EN FERIAS Y EVENTOS															
Responsables	Gerencia General, Gerencia de Mercadeo y Promoción															
OBJETIVO																
Objetivo Principal	Fomentar la presencia de la CFN como banca pública para el financiamiento de proyectos productivos acorde al Plan Nacional del Buen Vivir															
Descripción	Por medio de este plan se pretende implementar las siguiente estrategia: - Participar en ferias y eventos relacionados con productos y servicios de instituciones financieras tanto públicas como privadas que se realizan en el país a nivel nacional.															
PRESUPUESTO																
Presupuesto de costos aproximados	\$ 24.500,00															
CURSOS DE ACCIÓN																
ACTIVIDAD	TIEMPO	AÑO												Recursos	Presupuesto	
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12			
1	Análisis de ejecución de ferias de entidades financieras del país a lo largo del año														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 2.500,00
2	Mantener cronograma de fechas de ferias y eventos														Gerencia de Mercadeo y Promoción	
3	Gestionar la ocupación de espacio y lugar en las ferias y eventos con los stand														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 14.000,00
4	Preparar material publicitario														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 8.000,00
5	Designar personal capacitado para la atención del público en el stand de la CFN														Gerencia de Mercadeo y Promoción	
TOTAL															\$ 24.500,00	

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Cuadro # 42: Plan Operativo 8

PLAN OPERATIVO 8																
INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa	CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN															
PLAN OPERATIVO 8	ESTRATEGIAS DE PLAZA: ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE UBICACIÓN DE NUEVAS AGENCIAS															
Responsables	Gerencia General, Gerencia de Control de Gestión															
OBJETIVO																
Objetivo Principal	Determinar los lugares idóneos para ubicar nuevas agencias de la CFN a nivel nacional, especialmente en la Región Amazónica.															
Descripción	Por medio de este plan se pretende implementar las siguiente estrategia: - Apertura de nuevas agencias a nivel nacional															
PRESUPUESTO																
Presupuesto de costos aproximados	\$ 48.000,00															
CURSOS DE ACCIÓN																
Fecha Inicio	oct-12															
Fecha Fin	dic-12															
ACTIVIDAD	TIEMPO	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				Recursos	Presupuesto	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	Levantamiento de información de la situación económica y productiva de la región amazónica														Gerencia de Control de Gestión	\$ 12.000,00
2	Análisis técnico de posibles lugares de ubicación dentro de la región														Gerencia de Control de Gestión	\$ 7.500,00
3	Análisis de factores de localización en las diferentes provincias de la región														Gerencia de Control de Gestión	\$ 1.000,00
4	Utilización de Metodología de Localización														Gerencia de Control de Gestión	\$ 1.000,00
5	Priorización de Lugares de ubicación														Gerencia de Control de Gestión	\$ 1.000,00
6	Selección del lugar idóneo														Gerencia de Control de Gestión	1000
7	Análisis presupuestal para apertura de nueva agencia														Gerencia Financiera	
8	Preparación y presentación de informe a la gerencia														Gerencia Financiera	500
9	Análisis y Aprobación														Gerencia General	
10	Inicio de Gestiones para nueva apertura de agencia.														Gerencia de Control de Gestión	\$ 24.000,00
TOTAL																\$ 48.000,00

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

5.3.4 Planes Operativos para estrategias de Publicidad y Promoción

Para el cumplimiento de las estrategias de publicidad y promoción se han diseñado los siguientes planes operativos:

Cuadro # 43: Plan Operativo 9

PLAN OPERATIVO 9																
INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa		CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN														
PLAN OPERATIVO 9		ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN: CAMPAÑA PUBLICITARIA DE TRANSPARENCIA														
Responsables		Gerencia General, Gerencia de Mercadeo y Promoción														
OBJETIVO																
Objetivo Principal		Promocionar la transparencia con la que se manejan los servicios que presta la institución a nivel nacional														
Descripción		Por medio de este plan se pretende implementar las siguiente estrategia: - La aplicación de campañas publicitarias para informar al país de la transparencia con la que la institución maneja la prestación de sus servicios.														
PRESUPUESTO																
Presupuesto de costos aproximados		\$ 12.500,00														
CURSOS DE ACCIÓN																
Fecha Inicio		mar-12														
Fecha Fin		may-12														
ACTIVIDAD	TIEMPO	MARZO				ABRIL				MAYO				Recursos	Presupuesto	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	Preparar un informe con indicadores históricos de la gestión institucional de la CFN														Gerencia Financiera	\$ 1.500,00
2	Presentar y hacer aprobar el informe por la gerencia general														Gerencia Financiera	
3	Buscar los medios de publicación a nivel nacional para publicar el informe														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 2.500,00
4	Preparar material publicitario con el concepto de transparencia														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 8.000,00
5	Difundir el material publicitario a nivel de todas las agencias de la CFN a nivel nacional														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 500,00
TOTAL																\$ 12.500,00

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Cuadro # 44: Plan Operativo 10

PLAN OPERATIVO 10																
INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa		CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN														
PLAN OPERATIVO 10		ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN: PLAN DE MEDIOS IMPRESOS														
Responsables		Gerencia General, Gerencia de Mercadeo y Promoción														
OBJETIVO																
Objetivo Principal		Utilizar varios tipos de medios publicitarios impresos para comunicar a la población, la gestión institucional de la CFN														
Descripción		Mediante la aplicación del plan de medios se pretende publicitar a la CFN, utilizando para ello las vallas, material POP, trípticos, folletos, roll ups, entre otros.														
PRESUPUESTO																
Presupuesto de costos aproximados		\$ 112.000,00														
CURSOS DE ACCIÓN																
Fecha Inicio		mar-12														
Fecha Fin		may-12														
ACTIVIDAD	TIEMPO	MARZO				ABRIL				MAYO				Recursos	Presupuesto	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	Contratar los servicios de una empresa de publicidad impresa														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 22.000,00
2	Mostrar propuesta de presentación de cada tipo de material institucional solicitado														Empresa de publicidad	\$ 6.800,00
3	Análisis y Aprobación														Gerencia de Mercadeo y Promoción	
4	Solicitar el servicio de impresión de vallas, material POP, trípticos, folletos, roll ups, etc.														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 60.000,00
5	Determinar la ubicación estratégica más conveniente para la instalación de la publicidad como vallas y roll ups.														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 3.200,00
6	Entrega e Instalación de la publicidad														Empresa de publicidad	\$ 20.000,00
TOTAL																\$ 112.000,00

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Cuadro # 45: Plan Operativo 11

PLAN OPERATIVO 11																
INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa		CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN														
PLAN OPERATIVO 11		ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN: PLAN DE MEDIOS TELEVISIÓN														
Responsables		Gerencia General, Gerencia de Mercadeo y Promoción														
OBJETIVO																
Objetivo Principal		Utilizar el medio de comunicación de la televisión para promocionar a la CFN														
Descripción		Difundir la presencia de la CFN como institución financiera de apoyo para el país, por medio de la TELEVISIÓN														
PRESUPUESTO																
Presupuesto de costos aproximados		\$ 105.000,00														
CURSOS DE ACCIÓN																
Fecha Inicio		jun-12														
Fecha Fin		ago-12														
TIEMPO	ACTIVIDAD	JUNIO				JULIO				AGOSTO				Recursos	Presupuesto	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	Buscar un espacio publicitario en los canales de TV como ECUAVISA, GAMA TV, TC														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 10.000,00
2	Filmar la pauta de televisión														Empresa de Televisión	\$ 80.000,00
3	Establecer los parámetros y la programación durante la cual los spot publicitarios saldrán al aire														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 5.000,00
4	Lanzamiento de spots														Empresa de Televisión	\$ 10.000,00
TOTAL															\$ 105.000,00	

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

Cuadro # 46: Plan Operativo 12

PLAN OPERATIVO 12																
INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa		CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL CFN														
PLAN OPERATIVO 12		ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN: PLAN DE MEDIOS RADIO														
Responsables		Gerencia General, Gerencia de Mercadeo y Promoción														
OBJETIVO																
Objetivo Principal		Utilizar el medio de comunicación de la radio para promocionar a la CFN														
Descripción		Difundir la presencia de la CFN como institución financiera de apoyo para el país, por medio de la RADIO														
PRESUPUESTO																
Presupuesto de costos aproximados		\$ 95.000,00														
CURSOS DE ACCIÓN																
Fecha Inicio		sep-12														
Fecha Fin		nov-12														
TIEMPO ACTIVIDAD		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				Recursos	Presupuesto	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	Buscar un espacio publicitario en radios del país, tanto en emisoras nacionales como provinciales														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 10.000,00
2	Grabar el mensaje publicitario a ser programado a través de radio														Empresa de Radio	\$ 34.000,00
3	Establecer los parámetros y la programación durante la cual las cuñas publicitarias saldrán al aire														Gerencia de Mercadeo y Promoción	\$ 8.000,00
4	Lanzamiento de cuñas														Empresa de Radio	\$ 43.000,00
TOTAL																\$ 95.000,00

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

5.4 PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS DE MARKETING

Una vez diseñados los planes operativos, que son parte del plan de acción para cada grupo de estrategias, el presupuesto de marketing se resume a través del siguiente cuadro, donde la inversión total en la implementación del plan estratégico de marketing asciende a \$ 540.300,00 dólares.

Cuadro # 46: Plan Operativo 12

TIPO DE ESTRATEGIAS	PLANES OPERATIVOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
PRODUCTO	Colocación de buzones de Sugerencias, quejas y reclamaciones	\$ 7.000,00	
	Publicación del libro y modelo de evaluación de proyectos y material informativo	\$ 47.800,00	
	Visitas Técnicas a Industrias	\$ 3.000,00	
	Programas de Asistencia Técnica	\$ 48.500,00	
			\$ 106.300,00
PRECIO	Estudios de Tasas de Interés para Oferta Competitiva	\$ 18.500,00	
	Programa de Asesoría Empresarial y Crediticia	\$ 18.500,00	
			\$ 37.000,00
PLAZA	Participación en Ferias y Eventos	\$ 24.500,00	
	Análisis de Factibilidad de Ubicación de Nuevas Agencias	\$ 48.000,00	
			\$ 72.500,00
PROMOCIÓN	Campaña Publicitaria de Transparencia	\$ 12.500,00	
	Plan de Medios Impresos	\$ 112.000,00	
	Plan de Medios TELEVISIÓN	\$ 105.000,00	
	Plan de Medios RADIO	\$ 95.000,00	
			\$ 324.500,00
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 540.300,00

Elaborado por: David Alexander Zamora Mencías

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- La CFN es una entidad considerada como banca de desarrollo, creada con la finalidad de conceder créditos a personas artesanas, agricultores y demás personas que coadyuvan a generar empleo, y que ha desembolsado alrededor de \$ 558.20 millones de dólares con un cumplimiento de 94.4%, siendo los créditos de banca de segundo piso la que mayor porcentaje de cumplimiento obtuvo.

- La principal fortaleza de la CFN, es la de proporcionar créditos a los sectores desatendidos para poder impulsarlos, además de contar con manuales de créditos con metodología para analizar y evaluar proyectos, así como también de una inestabilidad por su naturaleza de empresa pública, y lo más importante no cuenta con un plan de marketing para publicitar sus productos y servicios, y mantiene una morosidad de alrededor del 11% considerada alta.

- A nivel externo, la CFN cuenta con varias oportunidades y amenazas, siendo la de mayor importancia el hecho de que esta institución ofrece varias alternativas a sus clientes para la captación de ingresos como son

la intermediación crediticia, comercio exterior, factoring, fiducia, entre otros; sin embargo a nivel de amenazas, la limitada demanda de crédito que se presenta para esta institución se da principalmente por la falta de conocimiento de su población, acerca de funcionalidad como institución financiera pública.

- Por medio de la matriz estratégica FODA se ha podido mezclar los diferentes factores analizados y formular varias estrategias que pueden ser aplicadas en la institución, siendo de mayor relevancia el diseño de un plan de marketing que le permita combinar varias herramientas y medios de comunicación estratégica para promocionar de forma más adecuada la labor de la organización.
- Por medio de la aplicación de una investigación de mercado, se pudo conocer la percepción que tienen las personas respecto de la CFN como institución financiera, sobre la cual se conoce su existencia, pero los productos y servicios que ofrece.
- Aunque las personas encuestadas conocen a la CFN, el 60.67% no conocen los productos y servicios que esta entidad financiera ofrece, y de estos un 89.52% han solicitado los servicios financieros, de los cuales el crédito directo para el desarrollo es el que más demanda representa, según los encuestados su apreciación sobre el servicio al cliente fue excelente en un 40.43%, asimismo su principal canal de comunicación es mediante la visita al banco (CFN), y resaltan que el principal problema que deben mejorar son los trámites en un 43.62%.

- En el Capítulo sobre el direccionamiento estratégico se establecieron algunas estrategias, para cada una de las variables del marketing con la finalidad de posicionar la imagen de la CFN en la mente de los clientes, como una institución de apoyo al desarrollo, tanto para los clientes actuales como los potenciales.
- En general las estrategias planteadas dentro del plan de marketing, se han enfocado a la promoción de la imagen, productos y servicios de la CFN, pues la utilización de herramientas como las campañas publicitarias, la publicación de libros y el manejo de material POP le permitirán mejorar su participación dentro del mercado financiero.
- Se estableció una serie de planes operativos para la realización de los presupuestos por cada una de las estrategias de las variables del marketing y cuyo valor asciende a \$540.300.00 dólares, valor que se sugiere utilizar para la implementación del plan de marketing.
- Para mejorar el servicio al cliente se considera la posibilidad de colocar buzones de sugerencias y quejas, que serán examinadas por el personal designado en la CFN, esto permitirá elaborar estrategias importantes para mantener un mejoramiento constante del servicio al cliente, así también se vio la necesidad de la publicación de un libro para que los usuarios y visitantes a la institución se informen de los productos y servicios.
- Se propone además un estudio de las tasas de interés para los créditos que ofrece la CFN con el fin de optimizar los recursos económicos y mantener una oferta competitiva frente a las otras instituciones

financieras del país, así también la realización de un programa de asesoría empresarial y crediticia con el fin de que los usuarios tengan una información más cercana de los productos y servicios de la CFN, del funcionamiento y tramitología de los mismos.

- La participación de la CFN en ferias y eventos es muy importante para promocionar e impulsar sus productos y servicios de esta manera la institución puede informar de los procesos que se deben seguir para acceder a un crédito, además se propone un análisis de factibilidad de ubicación de nuevas agencias para tener mayor cobertura y brindar créditos a sectores desatendidos en el país.

6.2. RECOMENDACIONES

- Llevar a cabo el plan de marketing diseñado mediante la contratación de los proveedores necesarios en cada tipo de estrategia a ejecutarse, de manera que se pueda verificar y evaluar los resultados.

- Impulsar en conjunto con los productos y servicios la imagen de la Corporación Financiera Nacional , como institución financiera dedicada al impulso de la economía del Ecuador, al apoyo productivo, al fomento del emprendimiento, y el empleo.

- Realizar periódicamente análisis internos y externos de su gestión crediticia respecto de la oferta de productos y determinar los factores débiles y mediante sus fortalezas y oportunidades mermar sus amenazas y debilidades .

- Motivar a todo el personal de la institución para que se familiaricen con la cultura organizacional de la entidad, sobre todo con los elementos de su direccionamiento estratégico como son la misión y visión, de manera que se sientan comprometidos con la institución y con la labor que realizan en beneficio de la comunidad ecuatoriana.

- Aplicar el plan de marketing para impulsar el conocimiento de los productos y servicios que ofrece la CFN, puesto que hay personas que no conoce de ellos. Además hay que estimular el uso de las TIC's para

tener una mejor comunicación con los clientes y llegar a ellos mediante estas herramientas.

- Realizar análisis presupuestarios para destinar a la promoción y publicidad de la institución de forma periódica, de esta manera el área de mercadeo de la entidad podrá diseñar nuevos y mejores programas estratégicos para la CFN.
- Analizar varias alternativas para reducir gastos de implementación del plan de marketing, buscando las mejores soluciones que permitan una comunicación efectiva con los potenciales clientes.
- Realizar estudios técnicos para ubicar nuevas sucursales de la institución a nivel nacional, de manera que toda la población ecuatoriana pueda tener oportunidades de acceso a los servicios que ofrece la CFN.
- Continuar con la publicación de los resultados anuales de su gestión como entidad financiera pública, de manera que se pueda ir generando mayor conocimiento y confianza en la población y puedan acceder a los servicios que ofrece la CFN.
- Capacitar al personal de la CFN y en particular al de servicio al cliente de manera que pueda dar una mejor información a los clientes, así como acoger todas las quejas y sugerencias para el mejoramiento continuo de la institución.
- Realizar estudios de mercado de forma periódica de manera que la institución pueda analizar las nuevas necesidades de crédito que posee la

población ecuatoriana de manera que pueda implementar nuevos programas de asesoría y concesión de créditos en beneficio de los sectores menos atendidos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ÁGUEDA, E y otros (2002) *“Introducción al Marketing”*, Editorial Ariel, Barcelona
2. BENASSINI, M, (2001) *“Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina”*, Editor Pearson Educación, 2001
3. CAÑAS, A. J., (2006) *Direccionamiento Estratégico* CMAPS, San José, Costa Rica.
4. DÍAZ DE SANTOS, Ediciones, (1990). *La Estrategia Básica de Marketing*, Editorial Díaz de Santos.
5. FRED, David, (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, Novena Edición, Prentice Hall.
6. KOTLER, P y ARMSTRONG, G. (2003). *“Fundamentos de Marketing”*, Sexta Edición, Prentice Hall.
7. MALHOTRA, N. (1997) *“Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico,”* Segunda Edición, Prentice Hall, Págs. 21 y 22.
8. SALGADO, Wilma, (2010). *Banca de desarrollo en el Ecuador*, Cepal, Noviembre.
9. SCHEAFFER, MENDENHALL, Ott, (1987). *Elementos de Muestreo*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, pág. 84.

Internet

1. ANDES, (2011). [www.andes.info.ec]. **Banca pública ecuatoriana colocó 412,8 millones de dólares en créditos, hasta marzo de 2011.**
2. TOBAR, Iván, (2007). [www.redegarantias.com] **Avances en el Sistema De Garantía Crediticia del Ecuador.**
3. [www.bce.fin.ec] **Banco Central**
4. [www.superban.gob.ec] **Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.**
5. VILLARRUEL, Ramiro, [www.ratingspcr.com]. **Pacific, Credit, Rating, Corporación Financiera Nacional.**
6. PAZ, Juan, [www.ratingspcr.com] **Pacific, Credit, Rating, Corporación Financiera Nacional.**
7. THOMPSON, Iván, [www.promonegocios.net], **Estudio de Mercado.**
8. s/a, (2012). [www.definicion.de] **Plan Operativo**
9. Rendición de Cuentas al año 2011, Ministerio de Coordinación de Política Económica.
10. Exposición Rendición de cuentas CFN Diciembre 2011.

ANEXOS

Encuesta

Objetivo: Analizar el grado de conocimiento de la población de la ciudad de Quito, respecto de los productos y servicios, así como la percepción del servicio al cliente que ofrece la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Información General

Sexo

Masculino Femenino

Edad

20 – 29 años 30 – 39 años 40 – 49 años

50 – 59 años 60 años en adelante

Información específica

Instrucciones

Para cada pregunta marque con una **X** la alternativa que mejor describa su actitud, es importante que solo marque **una sola** opción en cada pregunta. Solicito conteste con toda libertad.

1. ¿Conoce usted la CFN (Corporación Financiera Nacional)

Sí No

Nota: Si su respuesta es NO, por favor pase a la pregunta # 9

2. ¿Conoce usted los productos y servicios que ofrece la CFN?

Sí No

Nota: Si su respuesta es NO, por favor pase a la pregunta # 9

3. ¿Alguna vez usted ha solicitado los servicios de la CFN?

Sí No

Nota: Si su respuesta es NO, por favor pase a la pregunta # 9

4. ¿Cuáles fueron los servicios que usted solicitó?

- a) Crédito Directo para el desarrollo
- b) Apoyo productivo y financiero
- c) Capital de trabajo

5. El servicio al cliente que le prestó la institución fue:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Nula

6. ¿Conoce usted otras sucursales de la CFN en otras ciudades del país?

Sí

No

Cuáles? _____

7. Indique cuáles son los canales de comunicación que ha utilizado la institución financiera para llegar a usted

- a) Visita al banco
- b) Teléfono
- c) Red social
- d) Medios Escritos
- e) Ninguno

8. ¿Qué mejoras le gustaría recibir al momento de solicitar o adquirir un servicio de la CFN?

- a) Productos y servicios financieros
- b) Imagen institucional
- c) Servicio al cliente
- d) Tecnología
- e) Trámites
- f) Costos, tasas de interés
- g) Ninguna

9. Alguna vez usted ha solicitado crédito a alguna entidad financiera pública?

Sí

No

10. A qué entidad usted solicitó el crédito?

- a) Banco Nacional de Fomento
- b) Banco del Estado
- c) Banco Ecuatoriano de la Vivienda
- d) BIESS

11. Su confianza en la banca pública es?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Nula

12. ¿Usted utilizaría los servicios que ofrece la CFN?

Sí

No

Nota: Si su respuesta es NO, gracias por su colaboración.

13. ¿Cuál servicio sería al que le gustaría acceder?

- a) Crédito Directo para el desarrollo
- b) Apoyo productivo y financiero
- c) Capital de trabajo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN