

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN MARKETING CON MENCIÓN EN ESTUDIOS
DEL CONSUMIDOR**

**DETECCIÓN DE LOS ATRIBUTOS MÁS RELEVANTES
QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO
QUE OFRECE EL ORGANISMO NO GUBERNAMENTAL RED
FINANCIERA RURAL Y LA SUGERENCIA DE UNA
ESTRATEGIA QUE BUSQUE GENERAR LEALTAD Y
RECOMENDACIÓN DE ESTOS SERVICIOS EN EL MERCADO
AL QUE ESTE ORGANISMO SE DIRIGE**

AUTOR: Luis Fernando Calahorrano Paccha

DIRECTOR: Jheovany Euclides Mejía Mafla

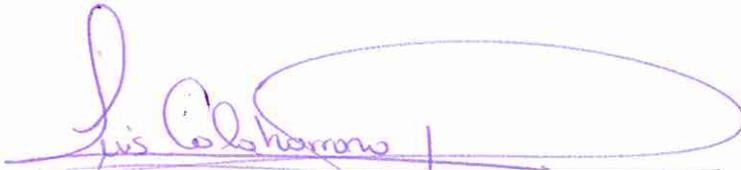
2017

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, LUIS FERNANDO CALAHORRANO PACCHA, declaro que soy autor exclusivo de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



LUIS FERNANDO CALAHORRANO PACCHA

Yo, JHEOVANY MEJÍA MAFLA, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, al señor LUIS FERNANDO CALAHORRANO PACCHA, es la autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



JHEOVANY MEJÍA MAFLA

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a los docentes que han formado parte de mi formación académica y que han contribuido con sus conocimientos y experiencias profesionales que han permitido generar conocimiento y perspectivas estratégicas se me permitirán ser un mejor profesional.

Agradezco principalmente a Dios y a mi familia, mi madre y mis hermanos que han sido la luz, fuerza y motivación que me han impulsado a crecer cada día, en el ámbito personal y profesional.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1	ANTECEDENTES	1
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3	OBJETIVOS	3
	1.3.1 Objetivo general	3
	1.3.2 Objetivo específicos	3

CAPÍTULO II

2	MARCO TEÓRICO	5
2.1	EL ENFOQUE EN EL CLIENTE Y SU SATISFACCIÓN	5
	2.1.1 La satisfacción y el nivel de recompra de los clientes	7
	2.1.2 Lealtad del cliente	7
	2.1.3 Importancia de la lealtad de los clientes	9
	2.1.4 La gerencia motiva la lealtad del cliente	9
	2.1.5 El valor del producto	10
	2.1.6 Valor del servicio	11
	2.1.7 Valor del personal	13
	2.1.8 El valor de la imagen	14
	2.1.9 Técnica de recolección	15
	2.1.9.1 Recolección estructurada de datos	16
2.2	MARCO CONCEPTUAL	17
2.3	HIPÓTESIS	19
2.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	19

CAPÍTULO III

3	METODOLOGÍA	21
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
3.2	MÉTODO DE ANÁLISIS	21

3.2.1	Método inductivo	22
3.2.2	Método deductivo.....	22
3.3	TÉCNICAS.....	23
3.4	INTELIGENCIA DE DATOS.....	24
3.5	PRUEBA DE HIPÓTESIS	24
3.6	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.7	ANÁLISIS Y CONCENTRACIÓN DE HALLAZGOS.....	67

CAPÍTULO IV

4	ORGANIZACIÓN Y ENTORNO	76
4.1	FILOSOFÍA CORPORATIVA	76
4.1.1	Misión	76
4.1.2	Visión.....	76
4.1.3	Valores institucionales	76
4.2	ANÁLISIS INTERNO	77
4.2.1	Situación actual de la organización.....	77
4.2.1.1	Departamento de Marketing y Comercialización	79
4.2.2	Cadena de valor.....	79
4.3	ANÁLISIS EXTERNO	80
4.3.1	Mercado actual	80
4.3.1.1	Factor económico.....	82
4.3.1.2	Factor tecnológico.....	84
4.3.1.3	Factores políticos y legales	84
4.3.1.4	Factores socioculturales	86
4.3.2	Competencia.....	86
4.3.2.1	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	87
4.4	EL CLIENTE Y SU LEALTAD	92
4.4.1	Índice de satisfacción del cliente (Instituciones Miembros).....	93
4.4.2	Satisfacción del cliente y la rentabilidad.....	97
4.4.3	Consecuencia de la Insatisfacción obtenida	97
4.4.4	Matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada (MICMAC)	99

4.5	DISEÑO ESTRATÉGICO	106
4.5.1	Cadena de Valor RFR	106
4.6	FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	108
4.6.1	Estrategia de Marketing lealtad y recomendación	108
4.6.2	Cronograma de implementación	122
4.6.3	Costos	128

CAPÍTULO V

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
5.1	CONCLUSIONES.....	129
5.2	RECOMENDACIONES	130
	BIBLIOGRAFÍA	132
	ANEXOS	133
	ANEXO 1: Encuesta de satisfacción y necesidades	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Enfoque en el cliente, satisfacción y rentabilidad	5
Figura 2: Insatisfacción y abandono de clientes	6
Figura 4: Valor neto para el cliente.....	10
Figura 5: Valor del producto	11
Figura 6: Valor del personal.....	13
Figura 7: Valor del personal.....	14
Figura 8: Instituciones Miembros	25
Figura 9: Satisfacción General	26
Figura 10: Satisfacción Nivel de Incidencia	27
Figura 11: Entorno Ideal de Desarrollo Nivel de Control.....	29
Figura 12: Gestión de los representantes	32
Figura 13: Capacitación Presencial CAMRED.....	33
Figura 14: Asistencia Técnica.....	34
Figura 15: Adecuación Normativa – SIAG.....	34
Figura 16: Videoconferencias Análisis Normativo.....	35
Figura 17: Consultas Legales y Tributarias	36
Figura 18: Crédito de Segundo Piso – PROAR	36
Figura 19: Monitoreo Financiero y Social	37
Figura 20: Estudios Sociales	38
Figura 21: Educación Financiera	38
Figura 22: Microseguros	39
Figura 23: Nuevos productos Trabajados – RFR.....	41
Figura 24: Nuevos Servicios de Adecuamiento Normativo.....	44
Figura 24: Satisfacción - Representación de la RFR.....	47
Figura 25: Satisfacción - Publicaciones de Información – MIX.....	48
Figura 26: Satisfacción - Información tributaria permanente	49
Figura 27: Satisfacción - Acceso a Información Relevante del Sector	49
Figura 28: Satisfacción - Publicaciones de la RFR Sector.....	50
Figura 29: Boletines Microfinancieros Trimestrales.....	51
Figura 30: Satisfacción - Consulta Legales Gratuitas	52

Figura 31: Satisfacción - Flash Informativo de Importancia.....	52
Figura 32: Satisfacción - Videoconferencias de Análisis Normativo	53
Figura 33: Satisfacción - Atención Telefónica.....	54
Figura 34: Calidad de información - Revista de Microfinanzas – Satisfacción.....	56
Figura 35: Calidad de información – Boletín estadístico S y M – Satisfacción.....	57
Figura 36: Calidad de información – Perfiles Mix – Satisfacción	58
Figura 37: Calidad de información – Informe Personalizado – Satisfacción.....	59
Figura 38: Calidad de información – Boletín Comunicacional – Satisfacción	59
Figura 39: Calidad de información – Flash Informativos L.T. – Satisfacción.....	60
Figura 40: Preferencia de Canales Comunicacionales	63
Figura 41: Recomendación – RFR.....	64
Figura 42: Aspectos que más valora calificación de 5 – RFR	67
Figura 43: Organigrama – RFR.....	78
Figura 44: Cadena de Valor – RFR.....	80
Figura 45: Tipos de lealtad – RFR	93
Figura 46: Satisfacción COAC.....	94
Figura 47: Satisfacción IFI.....	94
Figura 48: Satisfacción ONG	95
Figura 49: Satisfacción ONG con cartera	96
Figura 50: Satisfacción RED LOCAL con carter.....	96
Figura 51: Matriz MICMAC	105
Figura 52: Cadena de Valor RFR propuesta	107
Figura 53: Plan Estratégico RFR áreas de operaciones y logística	123
Figura 54: Plan Estratégico RFR Áreas de Marketing, Part I	124
Figura 55: Plan Estratégico RFR Áreas de Marketing, Part II.....	125
Figura 56: Plan Estratégico RFR Áreas de Marketing, Part III	126
Figura 57: Plan Estratégico RFR Áreas de Comercialización y Servicio Post Venta.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de lealtad.....	8
Tabla 2: Instituciones Miembros de la – RFR.....	20
Tabla 3: Actividades para generar mayor incidencia – RFR.....	28
Tabla 4: Criterios COAC, Gestión del Comité de Finanzas Populares – RFR.....	31
Tabla 5: Servicios y productos que requieren las IM	40
Tabla 6: Requerimientos Actuales Instituciones Miembros.....	43
Tabla 7: Nuevos temas de Estudios y Análisis Sociales.....	45
Tabla 8: Requerimientos de capacitación	46
Tabla 9: Sugerencias valor agregado de P y S.....	55
Tabla 10: Sugerencias para mejorar la información recibida - RFR	61
Tabla 11: Sugerencia información adicional - RFR	62
Tabla 12: Aspectos que se debe mejorar calificación de 0 a 3 – RFR.....	65
Tabla 13: Aspectos que se debe mejorar calificación 4 – RFR	66
Tabla 14: Clasificación de las instituciones pertenecientes al sector financiero popular y solidario	81
Tabla 15: Conglomerados existentes en la RFD.....	93
Tabla 16: Botton Two Box satisfacción - RFD	98
Tabla 17: FODA – RFR - MICMAC.....	101
Tabla 18: Resumen de Problemáticas.....	102
Tabla 19: Matriz MICMAC.....	103
Tabla 20: Resumen – Matriz MICMAC	104
Tabla 21: Costos Estimados Planteamiento Estratégico.....	128

SÍNTESIS

El estudio tiene como objetivo principal detectar los atributos más relevantes que influyen en la satisfacción con el servicio que ofrece el Organismo No Gubernamental Red Financiera Rural y la sugerencia de una estrategia que busque generar lealtad y recomendación de estos servicios en el mercado al que este organismo se dirige.

La Red Financiera Rural (RFR) es una organización que agrupa a instituciones de microfinanzas más relevantes del sector. El trabajo de la RFR se enfoca en facilitar y potencializar el acceso a servicios microfinancieros con el fin de trabajar por el objetivo de expandirlos hacia la población rural y urbana como una alternativa sostenible de lucha contra la pobreza.

La importancia de su permanencia permitirá brindar servicios especializados enfocados en las microfinanzas, los mismos que basados en metodologías internacionales permitirán a sus miembros ofrecer con responsabilidad y fin social servicios financieros y complementarios a sus socios y clientes a nivel nacional.

La investigación determinó tanto los elementos tangibles e intangibles que valoran las instituciones miembros al recibir un servicio, adicional indagó los atributos requeridos para generar lealtad y recompra en las instituciones miembros.

La investigación es un instrumento de medición que permitió evidenciar aspectos relevantes y será la base para generar nuevos estudios que permitan mejorar los servicios que a futuro brinde la organización.

Se realizó un levantamiento de información en base a las instituciones miembros que conforman la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, permitiendo conocer aspectos relevantes y atributos necesarios para mejorar la lealtad y la recomendación de los productos y servicios.

Se realizó la aplicación de la matriz MIC-MAC que básicamente es un análisis detallado y estructural que permitió realizar una reflexión colectiva que describiendo un sistema utilizando una matriz relacionando todos sus elementos, evidenciando las principales variables o tendencias influyentes y dependientes desembocando en la visualización de la evolución del sistema, que básicamente permitió realizar un análisis de la relación entre ellas, permitiendo destacar las esenciales para la evolución del sistema, es decir cuáles son las tendencias o variables ganadoras que pueden beneficiar a la organización y a sus productos o servicios.

Las estrategias planteadas se basan en información real de las instituciones miembros, en especial determinan aspectos concluyentes que generan un panorama más claro para los tomadores de decisión permitiendo una visualización estratégica de los atributos que generan lealtad y recomendación.

Las metodologías planteadas han evidenciado aspectos relevantes de enfocar la Cadena de Valor de la RFR en obtener calidad en el servicio, mediante excelente experiencia del cliente en el servicio, buscando el valor total para el cliente, que sea mayor que el costo total para el cliente, que desemboque en la generación de margen, permitiendo que la RFR, sea sustentable.

Como aporte general del proyecto se plantearon estrategias y se determinaron aspectos importantes en los que se debe trabajar en un futuro no muy lejano, como son la consideración de un nuevo modelo de Cadena de Valor, y un planteamiento estratégico en base a una investigación meticulosa que busque escuchar a sus agremiados que son representantes importantes del sector financiero, generando propuestas de valor y lealtad.

ABSTRACT

This study is primarily aimed at finding the most relevant attributes that influences the satisfaction of the services being offered by the non governmental organ (or organization) Red Financiera Rural while suggesting a strategy that looks to generate loyalty and recommends this services in the market that this organ is geared at.

The Red Financiera Rural (RFR) is an organization that puts together institutions in the microfinances that are most relevant in this sector. RFR's job is focused on facilitating and strengthening the access to micro-financial services with the aim of working towards the same goal while expanding the rural and urban population as an alternative sustainable fight against poverty.

The importance of its permanency is to provide services that are specialized and focused in micro-finances, the same that are based on international methodologies that will allow its members to offer with responsibility, a social aim, and complementary to its acquaintances (and clients on a national level).

The investigation determined the tangible and intangible elements that member institutions value when receiving a service, additionally it inquired as to the required attributes to generate loyalty and likelihood of repurchase in the member institutions. The investigation is an instrument of mediation that allowed to (collect?) evidence of the relevant aspects that the organization is going to bring in the future.

This study collected information based on the member institutions that make up Red de Insituciones Financiers de Desarrollo, allowing to find relevant aspects and necessary attributes to improve the loyalty and the recommended products and services.

Also, this study made the application of the MIC-MAC matrix which essentially is a detailed analysis and structure that allowed to make a collective reflection that describes a system utilized in the matrix that is interrelated to all its elements, showing that the

principal variables or tendencies that influence and are dependents which lead to the visualization of the evolution of the system, which basically allowed to make an analysis about the relationship among them, allowing to highlight the essentials for the evolution of the system, in other words which are the winning tendencies or variables that can benefit the organization and its products or services.

The strategies proposed are based on real information about member institutions, especially to determine conclusory aspects that generate a much clearer view for the people who have to make decisions, allowing them to visualize a strategy of attributes that generate loyalty and recommendation.

The methodology proposed has shown relevant aspects that focus on Cadena de Valor of the RFR in obtaining quality of service, through excellent client experience in its service, while looking for the most valued client experience, that is greater than the total cost for the client, that leads to generation of a margin, allowing the RFR to be sustainable. A general contribution of this project is its suggestion of general strategies that will determine important aspects that will need further development in the far future, such as the consideration of a new Cadena de Valor model, and it suggests a strategy that is based on a meticulous investigation, that looks to listen to its members who are important representatives of the financial sector, while generating proposals of value and loyalty.

CAPÍTULO I

1 ANTECEDENTES

La Red Financiera Rural (RFR), es una organización que agrupa a instituciones de microfinanzas relevantes del sector. El trabajo de la RFR se enfoca en facilitar y potencializar el acceso a servicios microfinancieros, con el fin de trabajar por el objetivo de expandirlos hacia la población rural y urbana, como una alternativa sostenible de lucha contra la pobreza.

Es una institución establecida en Ecuador el 3 de junio del 2000, como una Corporación Civil de derecho privado sin fines de lucro. Desde su inicio se ha constituido en una organización abierta al ingreso de instituciones de microfinanzas.

Las instituciones miembros de la RFR, incrementan año tras año al igual que los clientes atendidos y su cobertura a nivel nacional, siendo una verdadera opción para el financiamiento y apoyo a las iniciativas microempresariales en el Ecuador.

La RFR posee 15 años de experiencia desarrollando herramientas técnicas y capacitación especializada que buscan mejorar el desempeño de las entidades financieras, especializadas en microfinanzas como: Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y, Bancos Especializados regulados por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, ONG's especializadas en Microfinanzas y asistencia técnica y redes locales, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable en el Ecuador, entre los servicios que brinda a sus miembros se dividen en 3 grandes líneas que son:

- Asistencia técnica especializada.
- Capacitación técnica especializada.
- Crédito de segundo piso.

En la actualidad, los servicios de la Red Financiera Rural son demandados por sus 48 miembros, que son las instituciones más relevantes del sector, como es de conocimiento la mayor concentración de IMF (instituciones Microfinancieras), son las cooperativas de ahorro y crédito que poseen cobertura a nivel nacional, así como bancos que buscan brindar accesibilidad de recursos financieros y servicios complementarios a sus socios o clientes, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población. La importancia de su permanencia permitirá brindar servicios especializados enfocados en las microfinancias, los mismos que basados en metodologías internacionales, permitirán a sus miembros ofrecer con responsabilidad y fin social, servicios financieros y complementarios a sus socios y clientes a nivel nacional.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación planteada, busca entender los elementos tangibles e intangibles que valoran las instituciones miembros al recibir un servicio, adicional indagará los atributos requeridos para generar lealtad y recompra en las instituciones miembros. La investigación propuesta será un instrumento de medición que permitirá evidenciar aspectos relevantes y, será la base para generar nuevos estudios que permitan mejorar los servicios que a futuro brinde la organización. Busca también evaluar el grado de lealtad relacionada con la satisfacción presentada con los servicios existentes en el RFR.

La estrategia que se busca plantear debe basarse en información real de sus miembros, en especial determinar aspectos concluyentes que motivan a los tomadores de decisión contratar estos servicios, por tal motivo se plantea una investigación estructurada que desembocará en aspectos y atributos valorados que serán la piedra angular para la generación de una estrategia a la medida.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La propuesta engloba la realización de una investigación cuantitativa a todos los miembros de la Red Financiera Rural, permitiendo recabar información relevante y concluyente sobre la satisfacción, necesidades, aspectos de mejora, valores agregados

necesarios para la recompra, la satisfacción de las IMF respecto a los funcionarios de la RFR, así como también los canales por los cuales desean informarse.

Es de importancia determinar la satisfacción en relación al servicio brindado, que en la actualidad tienen los miembros de la RFR sobre las tres líneas definidas que se encuentran a disposición de ellos y, de instituciones que pertenecen a los segmentos 1, 2, 3, 4, 5 determinados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La fidelización de los miembros actuales de la RFR, permitirá en un futuro generar estrategias de expansión de los servicios a segmentos menos atendidos de la Economía Popular y Solidaria, que en la actualidad se encuentran atendiendo a sectores lejanos y vulnerables que no poseen acceso a servicios financieros y complementarios.

Concluido el tema, se contará con herramientas, estudios y estrategias que permitirán brindar un servicio de calidad con valor agregado y personalizado a cada uno de sus instituciones miembros, lo cual contribuirá al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Detectar los atributos más relevantes que influyen en la satisfacción con el servicio que ofrece el Organismo No Gubernamental Red Financiera Rural a sus instituciones miembros.

1.3.2 Objetivo específicos

- Definir los niveles de satisfacción de las instituciones miembros.
- Entender los atributos tangibles e intangibles que perciben las instituciones miembros con respecto a la satisfacción.

- Entender los motivos que impulsan a los tomadores de decisión requerir los servicios que ofrece la RFR.
- Determinar aspectos de mejora, para incrementar la satisfacción con el servicio de las instituciones miembros de la RFR.
- Definir las principales causas de deserción y pérdida de instituciones miembros desde el punto de vista de la satisfacción con el servicio.
- Obtener retroalimentación respecto a la calidad del servicio que recibe el cliente de la RFR.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

Es fundamental definir varios conceptos que permitan desarrollar de manera adecuada cada uno de los factores determinantes de la investigación, por tal motivo, se pone en consideración los siguientes postulados y definiciones en base a los objetivos planteados.

2.1 EL ENFOQUE EN EL CLIENTE Y SU SATISFACCIÓN

Se habla de factores determinantes a la hora de la definición de la satisfacción del cliente, uno de sus enunciados manifiesta que, un enfoque profundo en el cliente generará una estrecha relación con los usuarios que busca proporcionar una alta satisfacción que desembocará en la lealtad de los usuarios hacia la empresa. Menciona también que “El beneficio principal del enfoque en el cliente y de la consecución de altos niveles de satisfacción reside en conseguir altos niveles de lealtad” (Best, 2007).

Best (2007) refiere de manera primordial la prioridad de una dirección orientada hacia el cliente, reside en centrarse en el mantenimiento de los clientes rentables, es importante rescatar que, aquellas empresas que desarrollan un fuerte enfoque en el cliente estarán en la mejor posición para desarrollar y gestionar estrategias que proporcionen altos niveles de satisfacción y de lealtad.



Figura 1. Enfoque en el cliente, satisfacción y rentabilidad

Fuente: (Best, 2007, pág. 41)

Como se observa en la figura 1, la orientación al cliente es la base fundamental generadora de satisfacción, es importante destacar que ésta se define como el indicador clave en el análisis de resultados de la empresa, que desembocarán en la generación de estrategias para generar lealtad y permanencia en el tiempo.

Es importante destacar que la satisfacción de los clientes es un excelente indicador o barómetro de futuros ingresos o beneficios. La satisfacción de los clientes es un trabajo continuo y, si los valores son bajos resultarán en el abandono de los clientes, en la reducción de la rentabilidad y las ventas de la empresa, por tal motivo estos resultados deben ser tomados con seriedad por ser la piedra angular para anticipar futuros resultados que permitan generar correctivos a tiempo.

Best (2007) señala que los clientes insatisfechos regularmente no se quejan pero difunden su sentir, destaca que tan solo un 4% de los clientes insatisfechos se quejan y el 96% de ellos abandonan la compañía y erosionan la cuota de mercado, dificultando la entrada de nuevos clientes ya que detallan su insatisfacción a 8 – 10 personas, es decir, el impacto sobre el mercado es gigante. Es importante tomar en cuenta la figura presentado que engloba cómo funciona el hecho de que los clientes se encuentran insatisfechos.

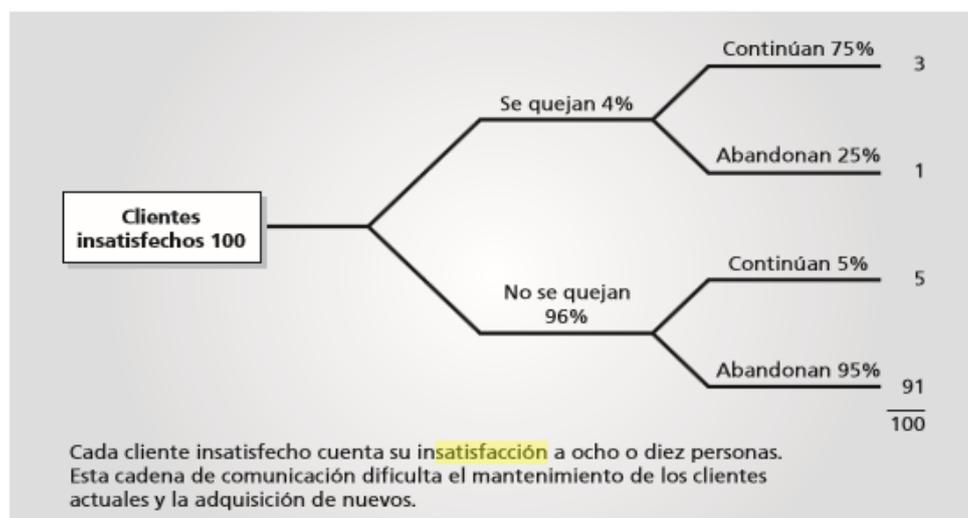


Figura 2. Insatisfacción y abandono de clientes

Fuente: (Best, 2007, pág. 13)

2.1.1 La satisfacción y el nivel de recompra de los clientes

La satisfacción de los clientes al parecer es fácil de concluir que generará recompra y lealtad, pero existe un contexto que se debe analizar, y son las diferentes condiciones competitivas de los mercados, que influyen en la relación de la satisfacción recompra y lealtad de los clientes. Por ejemplo, en mercados poco competitivos, resulta más fácil retener a los clientes, incluso con niveles bajos de satisfacción, porque existen pocos productos sustitutivos o porque los costos de sustitución son altos. En mercados donde apenas existe elección, tales como servicios telefónicos, servicios de agua, hospitales, los clientes pueden permanecer rehenes a la empresa, aunque se encuentren muy insatisfechos. En estos tipos de mercados en los que apenas hay posibilidades de elección o en los que los costos del cambio son muy altos, se puede conseguir altos niveles de recompra y beneficios, con niveles de satisfacción relativamente bajos. Sin embargo, en mercados altamente competitivos en los que los clientes dispongan de muchas posibilidades de elección y en los que los costos del cambio sean pequeños, incluso cuando las empresas proporcionan altos niveles de satisfacción, no pueden estar seguras del mantenimiento del nivel de recompra y beneficios aportados por sus clientes (Best, 2007).

2.1.2 Lealtad del cliente

La investigación de mercado, el desarrollo del producto, el mercado y el servicio de calidad al cliente, tiene la finalidad de producir un resultado crucial: afianzar las relaciones a largo plazo con los clientes con respecto a la organización, esto permitirá una relación fuerte que tendrá una permanencia importante en el tiempo. La lealtad es el apego que siente un cliente hacia el personal, los productos y los servicios de una organización. Un cliente leal es alguien que:

- Compra regularmente.
- Compara a través de líneas de producto y servicio.
- Refiere a otros.
- Es inmune al arrastre de la competencia.

El hecho de que un cliente regrese a una institución no demuestra necesariamente su lealtad. En realidad la lealtad, puede dividirse en cuatro categorías sobre la base del apego del cliente a la institución y su patrón de compra, es decir, con qué frecuencia el cliente solicita servicios nuevos de capacitación o asistencia técnica.

Tabla 1. Tipos de lealtad

		Patrón de Compra	
		Alto	Bajo
Apego Relativo	Alto	Lealtad Superior	Lealtad Latente
	Bajo	Lealtad Inerte	Ninguna Lealtad

Fuente: (Churchill & Frankiewicz, 2008, pág. 135)

Ninguna lealtad: algunos clientes nunca se hacen leales; cambian su afiliación dependiendo quién ofrece más ventajas, por ejemplo, si otra institución trata de ampliar su cuota de mercado mediante un servicio a un precio más bajo, la emisión de cupones u ofertas especiales de lanzamiento, entonces esos clientes cambian de institución porque resulta más ventajoso; pueden incluso sentirse defraudados si no reciben un descuento (Churchill & Frankiewicz, 2008).

Lealtad inherente: en mercados menos competitivos, las instituciones pueden confiarse pensando que sus clientes son leales, cuando en realidad no es así, si no que los clientes no tienen otra alternativa. Los clientes pueden mantener sus ahorros en una institución concreta sin que esto signifique necesariamente que le tiene un gran afecto. Si llega un nuevo competidor al mercado, estos clientes serían los primeros en cambiar de institución o adquirir los servicios de estas nuevas instituciones (Churchill & Frankiewicz, 2008).

Lealtad latente: aunque los clientes sientan lealtad hacia una organización, puede que siempre quieran tener acceso a sus servicios. Quizá solo soliciten servicios por requerimientos temporales. Aunque no son altamente rentables, estos “clientes leales latentes” representan un mercado valioso para los nuevos productos, así como una fuente indispensable de referencias (Churchill & Frankiewicz, 2008).

Lealtad superior: se caracteriza por una alta afinidad y un patrocinio repetitivo, es la forma más deseable de lealtad. Los clientes que tienen una lealtad superior se enorgullecen de su afiliación a una organización o disfrutan compartiendo su experiencia positiva con otros. El reto de las instituciones es cultivar este tipo de lealtad (Churchill & Frankiewicz, 2008).

Es importante destacar que existen algunas diferencias que son importantes entre la **satisfacción del cliente** y su lealtad, Un cliente puede estar satisfecho con los productos o servicios de la institución, pero eso no quiere decir que regresará a solicitar esos servicios, tampoco quiere decir que recomendará la institución a sus amigos. La lealtad implica un fuerte sentido de identificación, por ejemplo, que se vea como un cliente de una institución con trayectoria y nunca soñaría ir a otro lugar; por consiguiente, aunque la institución posicionada experimente algunas dificultades, éste estaría dispuesto a serle fiel, inclusive durante los tiempos duros.

2.1.3 Importancia de la lealtad de los clientes

La lealtad es un factor importante en el desempeño de una organización a largo plazo. Si los clientes de una institución no están satisfechos, se irán con otros proveedores de servicios. Los competidores no son los únicos obstáculos para retenerlos, si no se satisface la demanda de productos de calidad o de un servicio cordial y eficiente, la deserción también puede ser masiva (muchas personas preferirían no acceder a ningún servicio que acceder a uno de mala calidad). Hay al menos una docena de razones por las cuales las instituciones deberían poner mucha atención en la lealtad del cliente. Ya que la venta de productos y servicios son la primera fuente de ingresos de una institución.

2.1.4 La gerencia motiva la lealtad del cliente

Los clientes tienen en cuenta un conjunto complejo de factores antes de escoger a uno o a otro proveedor de servicios que compiten entre ellos. Por un lado, consideran los beneficios o los valores que una institución ofrece. Estos valores pueden provenir del

producto mismo, del servicio vinculado al producto, de los individuos que lo entregan o de la imagen de la institución que lo presta (Churchill & Frankiewicz, 2008).

Por otra parte, estudia el costo de acceder a los servicios de la institución, lo cual incluye costos monetarios, así como costos de tiempo y energía, y costos psicológicos, es imposible cuantificar estos costos y beneficios, pero es posible ponderarlos y compararlos entre ellos para tomar una decisión acerca del valor neto para el cliente, como se muestra en el Figura 4 (Valor neto para el cliente). Para retener a los leales, una institución debe conservar su valor neto por encima del de su competencia, al crear valor en el contexto de la lealtad, hay que diferenciar (en lo posible) el servicio o enfoque para los clientes leales y el servicio común prestado a los clientes regulares (Churchill & Frankiewicz, 2008).

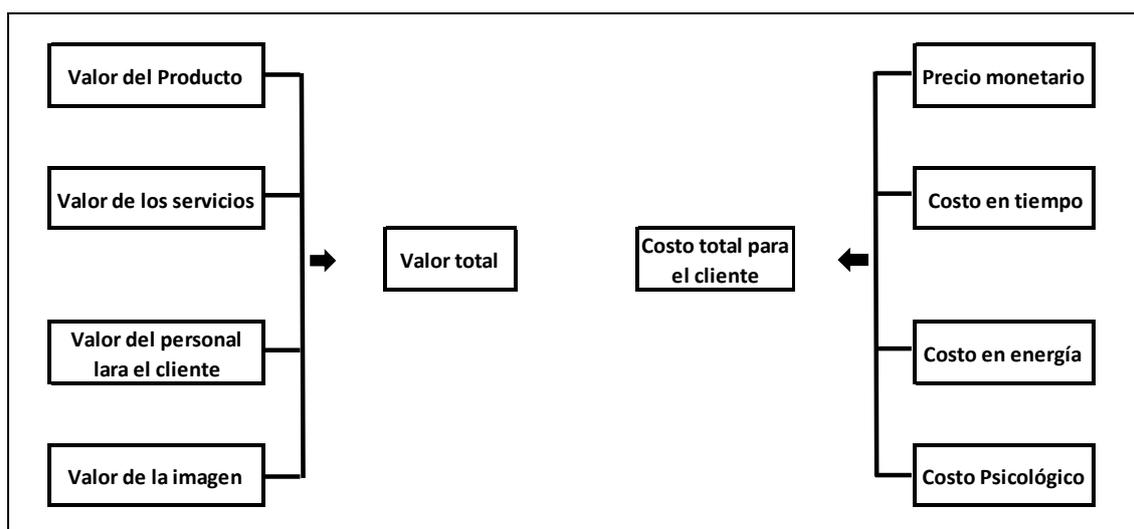


Figura 3. Valor neto para el cliente

Fuente: (Churchill & Frankiewicz, 2008, pág. 144)

2.1.5 El valor del producto

El enfoque para mejorar el valor del producto debe ir más lejos, debe implicar un compromiso de crear relaciones para toda la vida, mediante la presentación de servicios que evolucionaría a medida que evolucionen las necesidades de los clientes. Si una institución puede anticipar las necesidades futuras, podrá ofrecer nuevos productos antes de que lo haga la competencia.

Desarrollar nuevos productos para los clientes actuales permite también que la institución amplíe su relación con ellos, lo que fortalece más los lazos de lealtad, por ejemplo una entidad que opera en el competitivo mercado peruano de las microfinanzas, ofrece diversos incentivos para retener a sus mejores clientes, uno de los incentivos más exitosos de esta entidad es ofrecer capacitación gratuita en un determinado tema de interés, La intención inicial era afianzar la lealtad, pero este incentivo tuvo la doble ventaja de mejorar los negocios y permitirles solicitar mayores servicios y productos, así que el servicio gratuito resultó rentable. Otras instituciones permiten que sus clientes habituales con un excelente historial de pago puedan acceder a servicios paralelos para aprovechar las oportunidades de negocios (Churchill & Frankiewicz, 2008).



Figura 4. Valor del producto

Fuente: (Churchill & Frankiewicz, 2008).

2.1.6 Valor del servicio

Churchill & Frankiewicz (2008), afirma que las instituciones reconocen el valor del servicio, pero no siempre se comprometen con entusiasmo para mejorar el servicio al cliente. Una institución comprometida en entregar un servicio de calidad al cliente, toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Verificar regularmente que el cliente esté satisfecho con sus productos y servicios.
- Recoger las quejas de los clientes y buscar oportunidades para resolverlas.

- Solicitar sugerencias para hacer mejoras.
- Buscar la manera de descubrir nuevos métodos para satisfacer las cambiantes necesidades.
- Hacer esfuerzos por exceder las expectativas de los clientes.

Es importante rescatar lo que menciona Churchill & Frankiewicz (2008), el servicio al cliente empieza desde arriba, es decir, la gerencia establece el tono que debería utilizar el personal para tratarlos, partiendo de cómo trata la compañía a su personal, por ello es necesario asegurar que la oficina central proporcione un buen servicio, para que ellos a su vez puedan proporcionar el mejor servicio posible, cabe señalar la importancia de la cultura, estructura y políticas de la organización que deben reforzar la importancia del servicio al cliente.

Si los clientes esperan con certeza que su institución entregue rápidamente los servicios (el valor del servicio) y ésta comienza a fallar en la puntualidad, reaccionarán peor que si tuviesen pocas expectativas sobre el plazo de entrega, los empleados tienen un importante papel en el manejo de las expectativas de los clientes, si no conocen bien las características del producto o servicio y sus detalles, puede crear falsas expectativas, lo ideal sería prometer que se entregue el servicio en una semana y hacerlo en tres días, así excede las expectativas y aumenta el valor del servicio.

La distinción entre los clientes leales y regulares declara importancia para una adecuada gestión y generación de lealtad, su importancia se basa en la condición de tipo de cliente, es así que, para los clientes leales es más difícil distinguir el valor del servicio y es más fácil identificar el valor del producto (Churchill & Frankiewicz, 2008).



Figura 5. Valor del personal

Fuente: (Churchill & Frankiewicz, 2008).

2.1.7 Valor del personal

Es de importancia recalcar lo afirmado por Churchill & Frankiewicz (2008), sobre el personal de la institución “será seleccionado en base a valores institucionales encontrarse comprometido y motivado para un desempeño excelente”, es bien conocido que, si un empleado se encuentra satisfecho en su trabajo, contribuirá con un trato amigable y comprometido con el cliente, básicamente es un reflejo de su bienestar el trato que puede brindar.



Figura 6. Valor del personal

Fuente: (Churchill & Frankiewicz, 2008)

2.1.8 El valor de la imagen

Es el que los clientes pasan por alto, ya que consideran que es el que tiene menor valor para ellos según Churchill & Frankiewicz (2008), pero si se lo enfoca de una manera diferente, se puede generar un valor adicional máximo, mediante la conformación de una estrategia efectiva de marca. La imagen de una institución transmite un nivel complejo de significado sobre la compañía, así como también de sus productos y clientes.

En los mercados actuales existen marcas sólidas que generan lealtad al presentar bienestar y satisfacción con la asociación de la imagen de la compañía. Para afianzar el valor de su imagen, algunas instituciones con el objetivo de destacar la lealtad, utilizan incentivos reconociendo a los clientes que siempre están con la marca, en la actualidad deben ser más creativas a la hora de diseñar e implementar incentivos, dando especial énfasis de acuerdo a las características particulares de sus clientes, entre los actividades más destacadas según Churchill & Frankiewicz (2008) se encuentran las siguientes:

- **Clientes VIP.-** clasificar a los clientes como Personas Muy Importantes (VIP) brindando servicios preferenciales y tiempos de respuesta cortos.
- **Premios por etapas (milestones).-** concesión de premios a clientes que llegan a ciertas etapas, estos tipos de programas tienen la finalidad de recompensar a los clientes habituales y desanimar la deserción de los mismos.
- **Regalos de la marca.-** varias organizaciones entregan regalos a los clientes cuando alcanzan ciertas etapas, como camisetas, bolsa de compras, llaveros y demás.
- **Descuentos por cuentas al por mayor.-** consiste en negociar con vendedores mayoristas descuentos para sus clientes, algunas instituciones también ofrecen descuentos en cursos de capacitación para sus clientes VIP.
- **Boletines y revistas.-** consiste en ofrecer una suscripción gratuita a una revista o boletín con consejos para dirigir su negocio, esta práctica comúnmente se realiza a los mejores clientes.
- **Cursos de formación.-** algunas instituciones ofrecen cursos de capacitación como parte de sus servicios. Dado que la institución cobra por estos servicios, puede ofrecer descuentos a los clientes VIP.

El tiempo es primordial en la ejecución de incentivos para la lealtad, la primera compañía que introduce este programa tendrá el mayor beneficio, especialmente si la competencia tarda mucho tiempo en responder. Una vez que todo el sector tenga programas similares de recompensas, dependerá de las instituciones definirlos con beneficios atractivos para sus clientes, para fraguar exitosas relaciones más fuertes basándose en la lealtad generada.

2.1.9 Técnica de recolección

Para el desarrollo de la investigación se utilizará la **técnica de encuesta**, que se basa en el interrogatorio de individuos a quienes se les plantea una variedad de preguntas respecto

a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. Estas preguntas se las puede realizar verbalmente o por canales digitales, etc.

2.1.9.1 Recolección estructurada de datos

Para una adecuada recolección de datos, se debe reparar un cuestionario formal, y las preguntas se plantean en un orden predeterminado, de manera que el proceso es también directo, ya que la razón será difundida al público que se dirige.

La técnica de encuestas tiene las siguientes ventajas:

- El cuestionario es fácil de aplicar al grupo de estudio.
- Los datos obtenidos son fáciles de interpretar, porque las respuestas se limitan a las alternativas planteadas.
- El uso de preguntas con opciones fijas, reduce la variabilidad de los resultados que habría por las diferencias existentes entre los encuestadores.
- El procesamiento, codificación, análisis e interpretación de los datos son sencillos.

La técnica de encuestas tiene las siguientes desventajas:

- Algunos participantes no poseen la total predisposición de brindar la información.
- Rechazo a responder ciertas preguntas que sean personales o delicadas.
- El diseño de las preguntas del cuestionario no se encuentren en base al objetivo de la investigación.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

El tema propuesto, busca realizar la aplicación de teorías y conceptos que permitan determinar aspectos relevantes a la hora de la toma de decisión de la ONG, Red Financiera Rural.

Satisfacción del cliente.- es el nivel de conformidad que existe cuando el cliente adquiere un producto, servicio, bien tangible o intangible, que permite aplacar sus necesidades. En el caso de esta investigación se busca determinar el nivel de satisfacción que tienen las instituciones miembros con respecto a los servicios brindados por la Red Financiera Rural (Best, 2007).

Recomendación.- es importante analizar lo que señala Alcaide (2015), al destacar que el consumidor es una parte muy importante del mercado y, se lo ha considerado en gran parte de situaciones como el rey, es decir, que lo que diga un consumidor será de suma importancia para otros consumidores, más aún en la actualidad que se encuentran conectados de forma digital como social uno a uno compartiendo sus experiencias con diversas situaciones, productos y servicios, puede ser un prescriptor bueno o malo, todo dependerá de sus experiencias. En la actualidad el tiempo de propagación de la información es muy corto y de forma exponencial, ya que los clientes pueden tener 100 seguidores o miles de ellos, por tal motivo se debe procurar que sean promotores positivos.

Por tal motivo, el índice de recomendación es un indicador sumamente importante a la hora de realizar un análisis profundo de la situación actual de la percepción de los clientes sobre los productos y servicios que les brinda una organización bajo una marca determinada, si la organización es capaz de identificar a los buenos promotores y lo que los motiva a hablar bien de la marca (organización), puede poner en práctica esas palancas en beneficio de ella, mediante planes y estrategias de fidelización, lo importante es gestionar de manera adecuada la información obtenida de los clientes afirma Alcaide (2015).

Recompra.- es una acción que desemboca de la satisfacción de necesidades de los clientes, la recompra es la base fundamental para que los clientes sigan consumiendo los productos y servicios de las diferentes instituciones y organizaciones existentes en el mercado. En el Caso de la RFR, se busca que la recompra sea constante y, que las instituciones miembros sientan que los servicios brindados realmente están satisfaciendo sus necesidades, por eso la importancia de determinar los atributos relevantes que influyen en la satisfacción con el servicio que ofrece la RFR (Best, 2007).

Rentabilidad.- la rentabilidad se traduce en beneficios económicos para la organización. También se le conoce como el margen de contribución que tienen los productos o servicios de las diferentes organizaciones, lo ideal para una institución es tener márgenes de contribución considerables, que permitan incrementar sus ingresos y, que en un futuro permiten la sustentabilidad en el tiempo (Best, 2007).

En organizaciones se busca que la rentabilidad suba, pero no se fija en contexto qué significa, ni los aspectos que se deben atender para lograrlo.

Indicadores.- son medidas que permiten determinar el nivel de percepción de los clientes con respecto a la organización y sus productos, se planteará varios indicadores que permitirán la evaluación y generación de estrategias, que permitirán cumplir con los objetivos estratégicos planteados. Dependerá de los directivos de la organización darle la importancia necesaria y utilizarlos para una adecuada gestión (Best, 2007).

Valores relevantes.- como se analizó en el marco teórico, existen varios valores relevantes que son; valor del servicio, valor del personal, valor de la imagen que a la hora de medir la satisfacción de lealtad y recompra son importantes, por ese motivo se pretende en la investigación medirlos y, en base a su nivel, plantear alternativas de mejora que contribuyan a generar lealtad en las instituciones miembros (Best, 2007).

Investigación.- se utilizarán varios lineamientos; la aplicación de una investigación cuantitativa y la recolección de datos, se realizará utilizando una encuesta debidamente

estructurada que cumpla con los objetivos y se la aplicará a las instituciones miembros de la RFR.

2.3 HIPÓTESIS

Se ha intuido que existe baja satisfacción con el servicio de las instituciones miembros de la Red Financiera Rural, ya que se presentaron casos de deserción.

Se presume también que existen instituciones que prefieren contratar los servicios en otras entidades.

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación realizada se basa en realizar la recolección de los 48 miembros pertenecientes la RFD, sin embargo, algunas organizaciones no dieron respuesta, por lo tanto la recolección de información y análisis se la realizará a 36 del total de 48 miembros de la Red Financiera Rural, es decir, al 75% del total de Instituciones Miembros que si contestaron, lo que permite obtener información suficiente, detallada y de profundidad sobre los atributos más relevantes que influyen en la satisfacción con el servicio que ofrece el Organismo No Gubernamental Red Financiera Rural. Es importante aclarar que en la actualidad RFR cuenta con un total de 48 miembros; 29 Cooperativas de Ahorro y Crédito, 7 Instituciones Financieras, 10 Organizaciones No Gubernamentales y finalmente 2 Redes Locales.

Tabla 2. Instituciones Miembros de la – RFR

INSTITUCIÓN	TIPO
COOP. 23 DE JULIO	COAC
COOP. LUCHA CAMPESINA	COAC
COOP. PADRE VICENTE PONCE RUBIO	COAC
COOP. RIOBAMBA	COAC
COOP. TULCAN	COAC
FINANCOOP	COAC
COOP. 29 DE OCTUBRE	COAC
COOP. 4 DE OCTUBRE	COAC
COOP. AMBATO	COAC
COOP. ATUNTAQUI	COAC
COOP. CACPE PASTAZA	COAC
COOP. CACPE ZAMORA	COAC
COOP. CACPECO	COAC
COOP. CHIBULEO	COAC
COOP. CHONE LTDA.	COAC
COOP. COOPROGRESO	COAC
COOP. FERNANDO DAQUILEMA	COAC
COOP. GUARANDA LTDA.	COAC
COOP. JARDIN AZUAYO	COAC
COOP. KULLKY WASI	COAC
COOP. LA BENEFICA	COAC
COOP. LUZ DEL VALLE	COAC
COOP. MAQUITA CUSHUNCHIC	COAC
COOP. MUJERES UNIDAS	COAC
COOP. MUSHUC RUNA	COAC
COOP. NUEVA HUANCABILCA	COAC
COOP. PADRE JULIAN LORENTE LTDA	COAC
COOP. SAN JOSÉ	COAC
COOP. VIRGEN DEL CISNE	COAC
BANCODESARROLLO	IFI
BANCO COOP. NACIONAL	IFI
BANCO D-MIRO	IFI
BANCO FINCA S.A.	IFI
BANCO SOLIDARIO	IFI
CREDIFE	IFI
VISION FUND	IFI
CARE ECUADOR	ONG
FEPP	ONG
FREEDOM FROM HUNGER	ONG
CASA CAMPESINA DE CAYAMBE	ONGc
ESPOIR	ONGc
FACES	ONGc
FUNDACION ACCION SOCIAL CARITAS	ONGc
FUNDACIÓN ALTERNATIVA	ONGc
FUNDAMIC	ONGc
INSOTEC	ONGc
UCACNOR	RED LOCAL
UNION CATOLICA DE APOYO AL DESARROLLO COMUNITARIO	RED LOCAL

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

El planteamiento del tema “Detección de los atributos más relevantes que influyen en la satisfacción con el servicio que ofrece el Organismo No Gubernamental Red Financiera Rural y la sugerencia de una estrategia que busque generar lealtad y recomendación de estos servicios en el mercado al que este organismo se dirige”, se encuentra en el cumplimiento de los siguientes pasos básicos:

- Definición del problema.
- Desarrollo del enfoque del problema.
- Formulación del diseño de investigación.
- Trabajo de campo o recopilación de datos.
- Preparación y análisis de datos.
- Elaboración y presentación del informe de la investigación.
- Generación de la estrategia que busque generar lealtad y recomendación.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizará una investigación cuantitativa concluyente (estudio descriptivo), que es un proceso sistemático y objetivo que realiza la medición, utilizando técnicas estadísticas con el objetivo principal de cuantificar la información recolectada en base al problema de investigación (Malhotra, 2008). En este caso busca la detección de los atributos más relevantes que influyen en la satisfacción con el servicio que ofrece el Organismo No Gubernamental Red Financiera Rural.

3.2 MÉTODO DE ANÁLISIS

Se aplicará el método Inductivo – Deductivo, basado en la recolección y análisis de datos con la finalidad de solventar la temática propuesta. Para el análisis de datos se emplearán

herramientas estadísticas cuantitativas, basadas en diferentes metodologías y escalas de medición permitiendo determinar indicadores de satisfacción y atributos relevantes.

Según Fernández, Córdoba, & Cordero (2002) se considera que el censo es básicamente observaciones exhaustivas que determinan y analizan de forma detallada los caracteres estructurales y más estáticos de la población, en base a esta definición se pretende realizar un censo a todas las entidades pertenecientes a las RFR, ya que se requiere saber la posición de todas las instituciones miembros, en pro de mejorar la satisfacción y los servicios que brinda a sus agremiados que pertenecen a los diferentes colectivos.

3.2.1 Método inductivo

“Variante del método científico en el que la investigación parte de la información recogida mediante sucesivas observaciones para, mediante la generalización establecer una ley del ámbito lo más universal posible” (Ortiz, 2004)

3.2.2 Método deductivo

Según Ortiz (2004) el método deductivo es una variante del método científico y consiste en partir de una ley general para, mediante la lógica, extraer implicaciones (deducciones) que precisan observar las siguientes reglas:

- Delimitar y definir el objetivo de la investigación.
- Plantear una hipótesis de trabajo.
- Elaborar un diseño experimental.
- Analizar los resultados.
- Obtener conclusiones.
- Elaborar un informe por escrito.

3.3 TÉCNICAS

Las técnicas de recolección de datos son consideradas como la forma metodológica que opta el investigador, para realizar de la mejor manera la obtención de información relevante y de acuerdo a los objetivos de la investigación según Arias (2012). En el trabajo de investigación se realizó la encuesta, según Arias (2012) “tiene la aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por método de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimientos. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación”, esta técnica es muy utilizada en investigaciones comerciales y de detección de atributos. La encuesta estará conformada de preguntas en forma estructurada y en orden (cuestionario), este cuestionario estará constituido en base al problema de investigación con el objetivo de recolectar la mayor cantidad de información relevante sobre la problemática.

Según Churchill & Frankiewicz (2008), es importante destacar aspectos relevantes de la encuesta que se deben tomar en cuenta a la hora de realizar la investigación que a continuación se detallan:

- **Versatilidad.-** información variada como opiniones, motivaciones, actitudes, comportamiento, intenciones y características de los individuos.
- **Costo y Rapidez.-** permite ejercer control sobre el proceso de recogida de información.
- **Flexibilidad.-** Se aplica a personas de diversas características y en diversas situaciones.
- **Validez.-** se realizará a toda la población de Instituciones Miembros.

- **Estructurada.-** permitirá la utilización de preguntas abiertas, cerradas y mixtas, generando datos descriptivos y comentarios de diversos temas en base a los objetivos de investigación.
- **Prueba piloto.-** la aplicación de la encuesta depende de los resultados del pilotaje de las preguntas que en un principio se plantean, la prueba piloto tiene la finalidad de verificar la facilidad de la recolección de información, la claridad expresada en las preguntas, si en efecto es un instrumento de medida de calidad y, de ser el caso, realizar correctivos en la forma y fondo del cuestionario para cumplir con el objetivo de la investigación.
- **El uso de medios de encuesta.-** dependerá de la geolocalización de las Instituciones Miembros, ya que en la actualidad la RFR cuenta con instituciones localizadas en las 3 regiones del Ecuador.

3.4 INTELIGENCIA DE DATOS

Al realizar la aplicación de las herramientas mencionadas, se obtendrán datos que son relevantes para los encuestados, la inteligencia de datos trata de cruzar información para poder determinar aspectos importantes, de acuerdo a las particularidades de los diferentes grupos investigados, es así el caso de bancos, cooperativas, Ong`s, ya que cada una de estas organizaciones tienen necesidades particulares de acuerdo a su condición.

3.5 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Se ha intuido que existe baja satisfacción con el servicio de las instituciones miembros de la Red Financiera Rural, ya que se presentaron casos de deserción.

Se presume también que existen instituciones que prefieren contratar los servicios en otras entidades.

La información resultante de la investigación es consecuencia de un levantamiento minucioso de 36 instituciones miembros pertenecientes a la Red Financiera Rural, es decir, el 75% del total de los agremiados, como se puede evidenciar es un importante número perteneciente al total de la población de estudio. Cabe señalar que el análisis de la data obtenida serán el punto de partida para acciones correctivas que permitan mejorar los servicios brindados, así como la generación de estrategias y lineamientos enfocados en sus usuarios.

3.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La figura 8 detalla el total de instituciones miembros por colectivos que fueron sujeto de estudio.

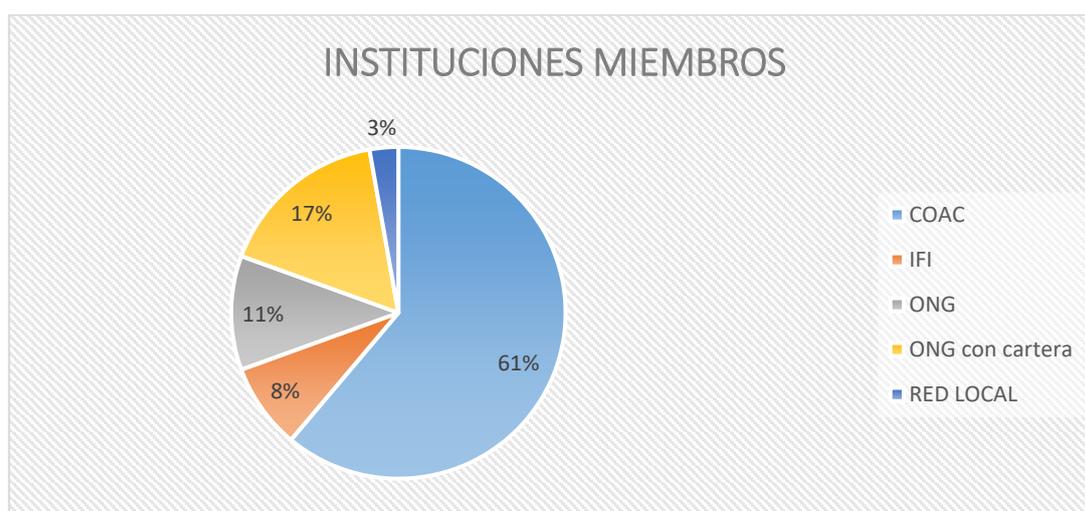


Figura 7. Instituciones Miembros

Como se puede observar se presenta una mayor concentración de instituciones microfinancieras que pertenecen al conglomerado de la Economía Popular y Solidaria, es decir, Cooperativas de Ahorro y Crédito (61%) y en segunda instancia ONG's con cartera y sin cartera con una proporción del 28%, por tal motivo cabe recalcar que el conglomerado predominante pertenece a cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional.

- En términos generales, en la siguiente escala ¿qué tan satisfecha se encuentra su institución con la gestión de la Red Financiera Rural en apoyo a su organización?

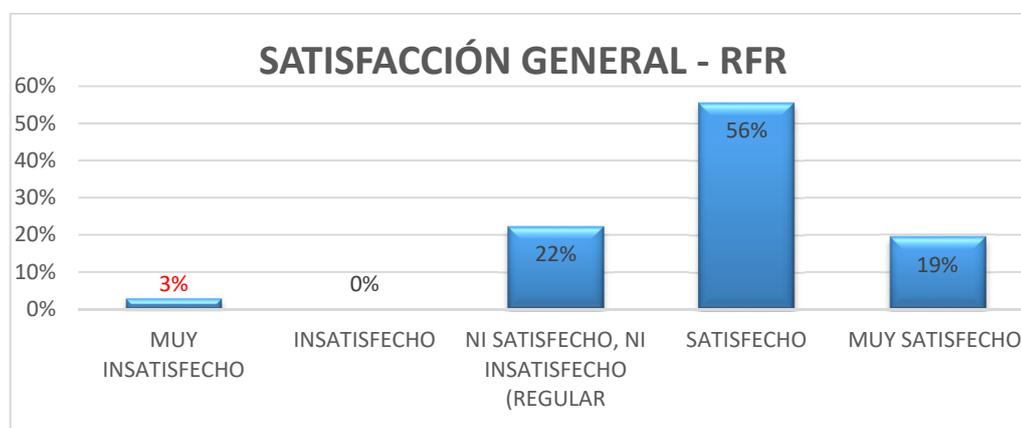


Figura 8. Satisfacción General

Se determina que el 56% de las instituciones se encuentran satisfechas con la gestión realizada en apoyo a su organización y, el 19% se encuentra muy satisfecha con la gestión realizada, es decir, el Top Two Box (suma de las opciones más altas), se encuentra en el 75%, las instituciones están satisfechas y muy satisfechas por la gestión realizada. El 22% de las instituciones encuestadas que no se encuentran en el Top Two Box indican, que les es indiferente el servicio y se encuentran muy insatisfechas con él, por consiguiente son oportunidades de mejora que se deben atender de inmediato, porque una consecuencia de la persistencia en la calificación mencionada desembocará en la salida de la RFR.

- En términos generales ¿qué tan satisfecho se encuentra con el nivel de incidencia política y representatividad que ha tenido la Red Financiera Rural en el último año?

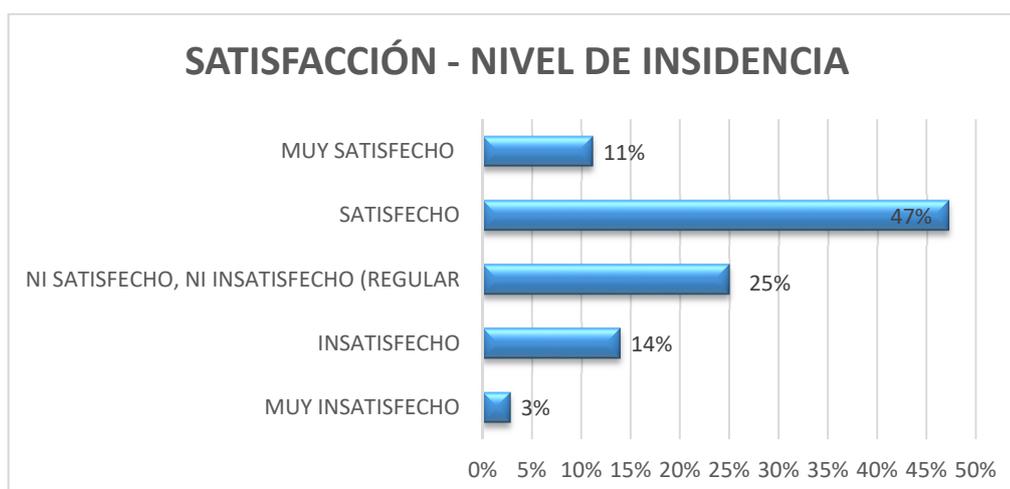


Figura 9. Satisfacción Nivel de Incidencia

Se determinó que el Top Two Box de satisfacción se encuentra en el 58%, es decir, que las instituciones miembros se encuentran satisfechas y muy satisfechas, con respecto al nivel de incidencia generada por parte de la RFR, existe una oportunidad de mejora, generando mayor incidencia y representatividad ante los organismos de control, el estado y organizaciones internacionales relevantes para el sector. La representatividad se logra mediante intervenciones conjuntas con los miembros y organismos de control, mediante la presentación de propuestas que beneficien a los conglomerados, por ejemplo leyes de tasas referenciales para el sector microfinanciero.

- En términos generales señale ¿qué otras actividades de acuerdo a su experiencia la Red Financiera Rural puede ejecutar para generar una mayor incidencia política?

Mediante esta pregunta abierta, se busca determinar las actividades más importantes y con mayor frecuencia de sugerencia, que las instituciones miembros sugieren como alternativa de generación de mayor incidencia y representatividad por parte de la RFR, y los organismos de control.

Tabla 3. Actividades para generar mayor incidencia – RFR

DETALLE	%
GENERAR ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO PARA LAS INSTITUCIONES Y MEJORAR SU ADMINISTRACIÓN Y ACOPLAMIENTO DE LA NUEVA NORMATIVA,	14%
NORMATIVA PARA SERVICIOS CON TARJETAS DE CRÉDITO Y SU IMPLEMENTACIÓN	10%
ACERCAMIENTOS CON PRINCIPALES FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO Y RELACIONADOS A LA ECONOMÍA DEL ECUADOR	7%
GENERAR MAYORES ACCIONES PARA VINCULAR Y POTENCIAR EL COOPERATIVISMO	7%
INCIDENCIA PARTICULAR A NIVEL DEL CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO	7%
LIDERAR Y AGRUPAR A TODAS LAS IMF, COMO COAC Y REDES NACIONALES PARA REALIZAR PROPUESTAS A ÓRGANOS RECTORES	7%
SOCIALIZAR EN ZONAS DE LA COSTA PRINCIPALMENTE	7%
TEMAS SOBRE MICROECONOMÍA Y MACROECONOMÍA / PERSPECTIVAS ECONÓMICAS 2016	7%
ACERCAMIENTO ESTRUCTURADO CON LAS ONG, QUE PERMITAN ESTABLECER UN PLAN DE TRABAJO CLARO Y EVIDENCIE RESULTADOS.	3%
APOYO PARA DEFINIR STATUS JURÍDICO DE ONG CON PROGRAMAS DE CRÉDITO	3%
DEFINIR ESTRATEGIAS PARA GENERAR MAYOR INCIDENCIA	3%
GENERAR REUNIONES, TALLERES, ACTIVIDADES O FOROS DE DISCUSIÓN PARA GENERAR ALIANZAS O ACUERDOS PARA TOMAR MEDIDAS EN CONTRA DEL SOBRE ENDEUDAMIENTO YA QUE SEGUIMOS TRABAJANDO SOLO BUSCANDO EL CRECIMIENTO INSTITUCIONAL.	3%
INCIDENCIA INDIVIDUAL EN LAS INTENDENCIAS REGIONALES	3%
MAYOR RELACIÓN CON COOPERATIVAS MIEMBROS Y NO MIEMBROS.	3%
MAYOR SEGUIMIENTO A SUS ASOCIADOS	3%
NORMATIVA PARA BRINDAR SERVICIOS NO FINANCIEROS Y PROCESO DE CIERRE DE OFICINAS.	3%
PUBLICAR ARTÍCULOS SOBRE EL DESARROLLO DE LAS MICROFINANZAS EN ECUADOR	3%
SEGUIMIENTO DE LAS PROPUESTAS PRESENTADAS POR LA RFR Y INSTITUCIONES MIEMBROS	3%

Se puede observar que “Generar actividades de fortalecimiento y acompañamiento para las instituciones y mejorar su administración y acoplamiento de la nueva normativa”, posee la mayor sugerencia en términos generales y representa el 14% del total de las sugerencias. El grupo de estudio especifica en segundo lugar de relevancia y frecuencia, la propuesta de “Normativa para servicios con tarjetas de crédito y su implementación” como una proposición importante y una actividad que se la debe ejecutar conjuntamente con la RFR, las restantes sugerencias poseen una calificación del 7% y, se encuentran enumeradas en la tabla 2, que se las debe tomar en cuenta para generar incidencia y representatividad en beneficio de los conglomerados que conforman la RFR.

El restante 34%, corresponde a sugerencias menores al 7% y son 8 sugerencias que se pueden tomar como formas de generar mejor incidencia que se detallan a continuación:

- Acercamiento estructurado con las ONG`s, que permitan establecer un plan de trabajo claro y evidencie resultados.
 - Apoyo para definir status jurídico de ONG, con programas de crédito.
 - Definir estrategias para generar mayor incidencia.
 - Generar reuniones, talleres, actividades o foros de discusión para generar alianzas.
 - Acuerdos para tomar medidas en contra del sobre endeudamiento, ya que se busca el crecimiento institucional.
 - Incidencia individual en las intencencias regionales.
 - Mayor relación con cooperativas miembros y no miembros.
 - Mayor seguimiento a sus asociados.
 - Normativa para brindar servicios no financieros y proceso de cierre de oficinas.
 - Publicar artículos sobre el desarrollo de las microfinanzas en Ecuador
 - Seguimiento de las propuestas presentadas por la RFR e instituciones miembros.
- ¿Solo ONG de cartera: cuál sería su entorno ideal de desarrollo a nivel de control?

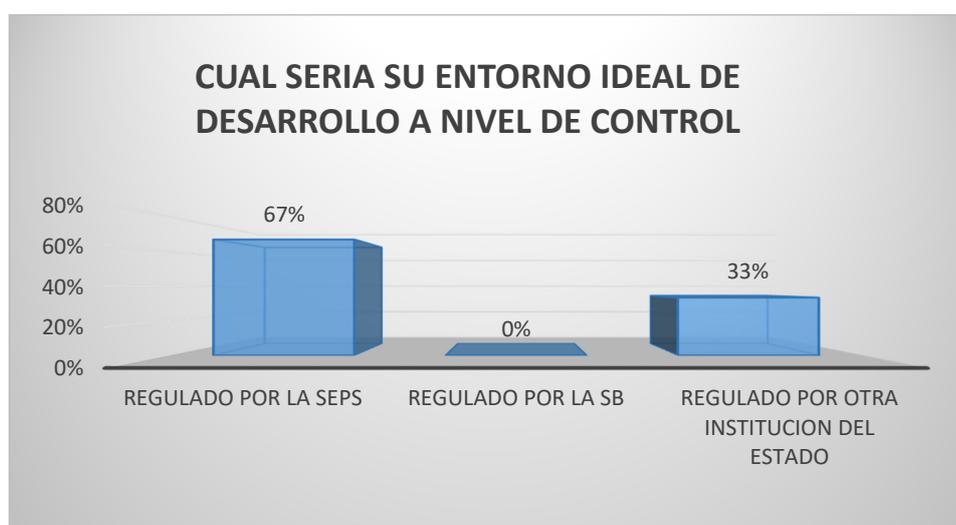


Figura 10. Entorno Ideal de Desarrollo Nivel de Control

Las ONG's con cartera, se encuentran predispuestas en un 67% a ser controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, mientras que el 33% de las ONG's con cartera, se encuentran predispuestas a ser reguladas por otras instituciones del Estado que no sea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), y la Superintendencia de Bancos (SB).

- Solo contestar instituciones que sean Bancos de microfinanzas: detalle de forma específica ¿qué dificultades normativas están atravesando al momento y en las cuales la RFR pueda incidir?

Los Bancos de microfinanzas afirman que las dificultades normativas que están atravesando al momento y en las cuales la RFR pueda incidir son las siguientes:

- Poco tiempo para la implementación normativa en los aplicativos internos.
- Código Orgánico, extensión del plazo con la Superintendencia de bancos.
- Se puede mencionar: 1) nueva segmentación, 2) el hecho de que ahora una operación de microcrédito entendiendo al destino y más no a la fuente de ingresos, todo esto en la normativa 043 de la junta de regulación política y financiera.

- Solo contestar si son cooperativas de ahorro y crédito: ¿cuál es su criterio respecto de la gestión del comité de finanzas populares en el que participa la RFR (difusión normativa, requerimientos a la SEPS, necesidades específicas).

Tabla 4. Criterios COAC, Gestión del Comité de Finanzas Populares – RFR

ETIQUETA	%
CONSIDERO QUE ESTA INICIATIVA ES MUY BUENA PARA NOSOTROS COMO COOPERATIVAS CONSIDERANDO QUE EL ORGANISMO DE CONTROL ES MUY EXIGENTE CON SUS REQUERIMIENTOS Y AL REALIZAR ESTE TIPO DE ACTIVIDADES NOS AYUDA A ABRIR NUESTRO HORIZONTE DE CONOCIMIENTOS	22%
NO LLEGA INFORMACIÓN Y SE DEBE SER MÁS EFECTIVA CON DATOS RELEVANTES DEL SECTOR	17%
ES MUY INTERESANTE, YA FAVORABLE PARA LAS COOPERATIVAS, DEBIDO A ELLO ESTAMOS AL CORRIENTE EN POSIBLES CAMBIOS A LA NORMATIVA	11%
REGULACIÓN PAR EMISIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO	11%
SE RECOMIENDA TENER MAYOR DIFUSIÓN O SOCIALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INMERSAS EN EL COMITÉ.	11%
FALTA TEMAS DE MAYOR ESPECIFICAD PROPUESTOS POR LAS COOPERATIVAS.	6%
ES MUY IMPORTANTE LA GESTIÓN DE LA RFR; EN LA PARTICIPACIÓN DEL COMITÉ DE FINANZAS POPULARES, YA QUE ESTÁN TRABAJANDO CON LOS ACTORES PRINCIPALES DE LA ECONOMÍA DEL PAÍS, COMO REPRESENTANTES DEL SECTOR COOPERATIVO DEBEN EVIDENCIAR LAS VERDADERAS NECESIDADES DEL SEGMENTO Y PROPONER LOS CAMBIOS DE ACUERDO A LA REALIDAD DIARIA DE CADA INSTITUCIÓN, LLEVAR LA VOZ DEL SECTOR PARA QUE SEAN ESCUCHADAS SUS NECESIDADES Y REALIDADES DE LA ECONOMÍA POPULAR	6%
SI APOYAN, PERO NO EN LA COOPERATIVA NO OCUPAMOS MUCHO EL SERVICIO	6%
SERÍA MUY ÚTIL SI SE NOS PUEDE COMUNICAR LAS PROPUESTAS QUE SE PRESENTAN ANTE ESOS ORGANISMOS PARA PODER EMITIR OPINIONES AL RESPECTO ANTES-DURANTE LAS DISCUSIONES ANTES DE SE CONVIERTAN EN NORMATIVA DE OBLIGATORIO CUMPLIMIENTO.	6%
APERTURA DE OFICINAS ESPECIALES	6%

El Comité de Finanzas Populares, es un grupo de organizaciones que buscan el buen desarrollo de las finanzas populares en el Ecuador, mediante la presentación de propuestas a los organismos rectores para generar un desarrollo sostenible y adecuado de las finanzas populares, adicional se encuentra constituida por las siguientes instituciones:

- Caja Central de Crédito Cooperativa (FINANCOOP).
- Red Financiera Rural (RFR).

- Federación Costarricense de Atletismo (FECOIA).
- La Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UCACNOR).
- Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha (UNCOPI).
- Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR).
- Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE).
- Integración Representativa de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (ICORED).

La afirmación con mayor frecuencia consolidada es; “esta iniciativa es muy buena como cooperativas, considerando que el organismo de control es muy exigente con sus requerimientos y, realizar este tipo de actividades ayuda a abrir el horizonte de conocimientos”, adicional se evidencia oportunidades de mejora en base a las afirmaciones de las COAC, con la siguiente frase “No llega información y se debe ser más efectiva con datos relevantes del sector”.

- ¿Cómo evaluaría la gestión de los representantes durante las visitas a su institución?

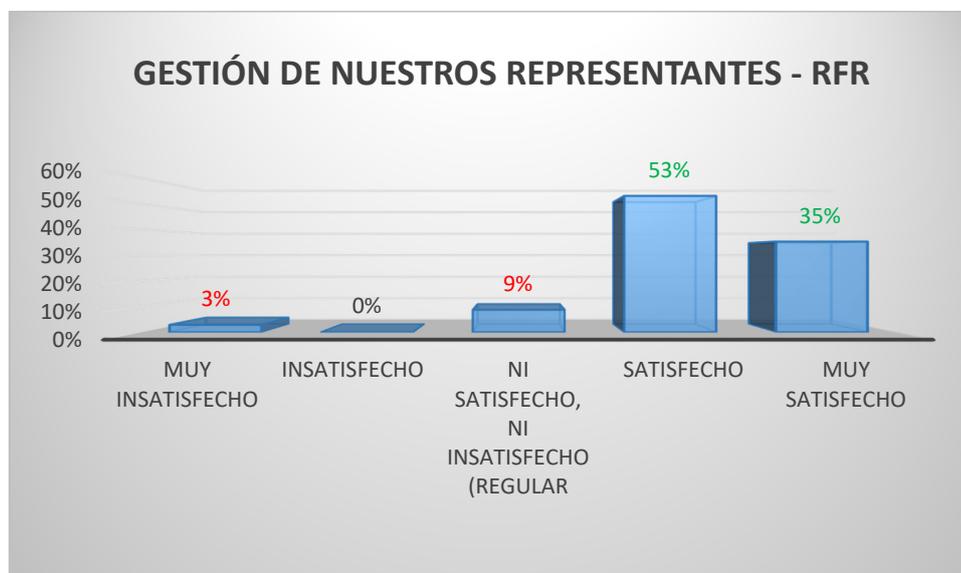


Figura 11. Gestión de los representantes

Se puede observar que el Top Two Box del 88% de las instituciones miembros de la RFR se encuentran satisfechas o muy satisfechos con la gestión comercial, visitas

de asistencia técnica y demás actividades que son ejecutadas por los representantes en cada una de las instituciones pertenecientes a la RFR.

- De acuerdo a aquellos productos y servicios utilizados durante el último año ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción para cada uno de ellos?

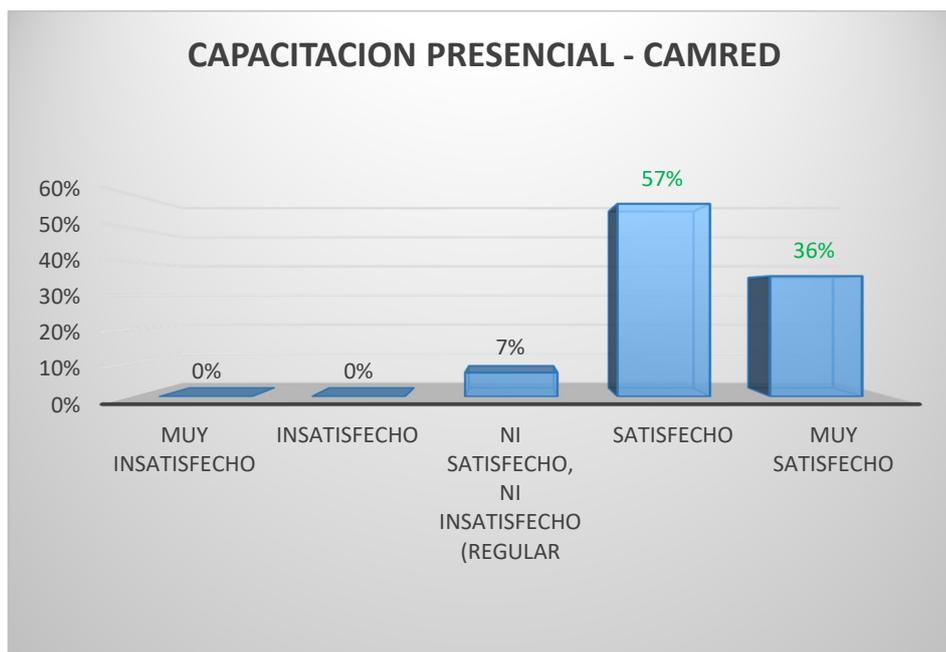


Figura 12. Capacitación Presencial CAMRED

Se ha determinado que Top Two Box es del 93%, es decir, la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos o muy satisfechos de los servicios de capacitación brindados a lo largo del 2015, adicional se observa que existe un 7% de instituciones encuestadas que afirman que el servicio no les genera ninguna percepción de valor, lo que es una oportunidad de mejora que se la debe atender.

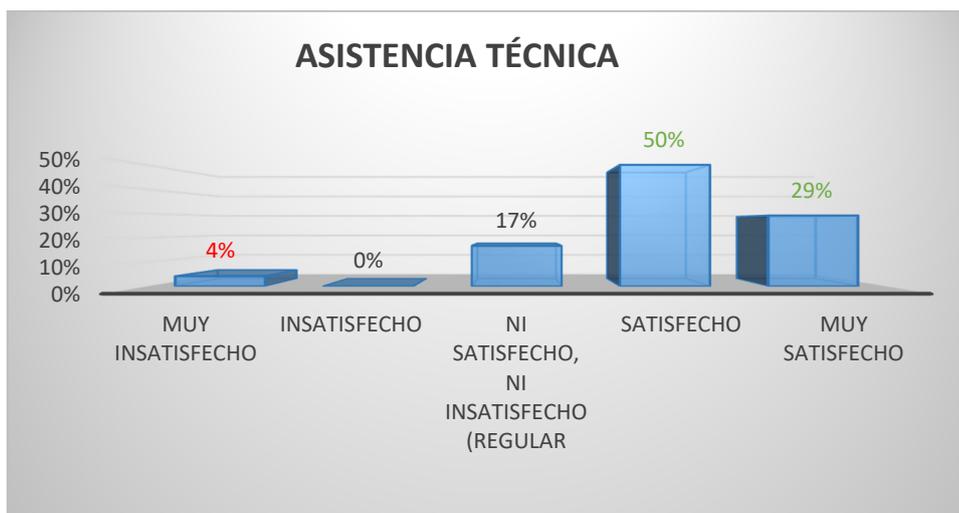


Figura 13. Asistencia Técnica

Mediante el análisis realizado se determinó que el Top Two Box se encuentra en el 79%, la mayor cantidad de instituciones encuestadas, se encuentran satisfechas o muy satisfechas con la asistencia técnica brindada en las áreas contratadas, adicional se presenta un 4% de instituciones que están muy insatisfechas por el servicio brindado, se la identificó y es la “COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 4 DE OCTUBRE” por inconvenientes en el servicio brindado, específicamente en una Asistencia Técnica de Crédito.

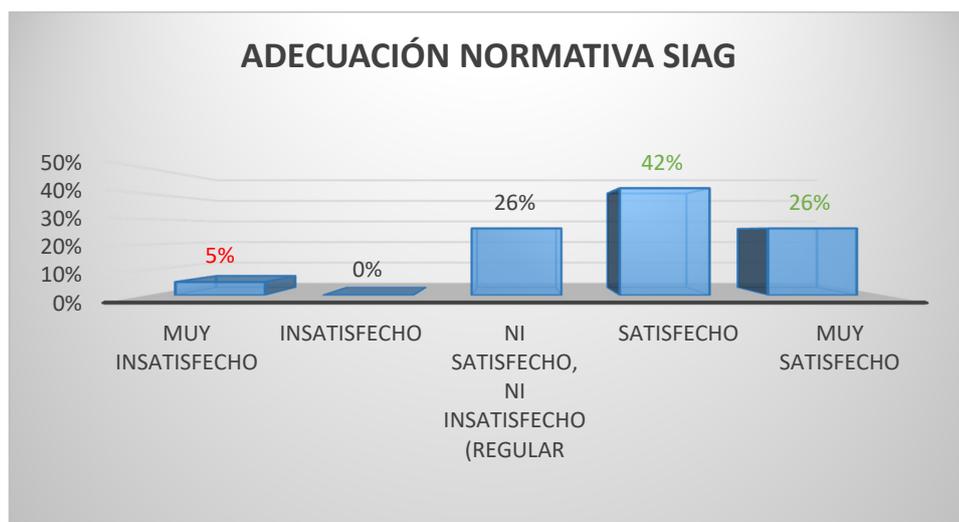


Figura 14. Adecuación Normativa – SIAG

Cabe señalar que el Sistema de Apoyo Gerencial (SIAG), es una metodología implementada que involucra control de las estrategias y manejo adecuado de los activos y pasivos, esta metodología es creada por la RFR, como una necesidad de apoyo a las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional que buscaba facilitar la gestión gerencial y permitir a los altos mandos un adecuado direccionamiento estratégico. El Top Two Box del SIAG se ubica en el 68%, es decir, que más de la mitad de las instituciones que recibieron el servicio de adecuación normativa se encuentran muy satisfechas o satisfechas, adicional cabe recalcar que el 5% se encuentra muy insatisfecho por inconformidades en el servicio que se las debe remediar.

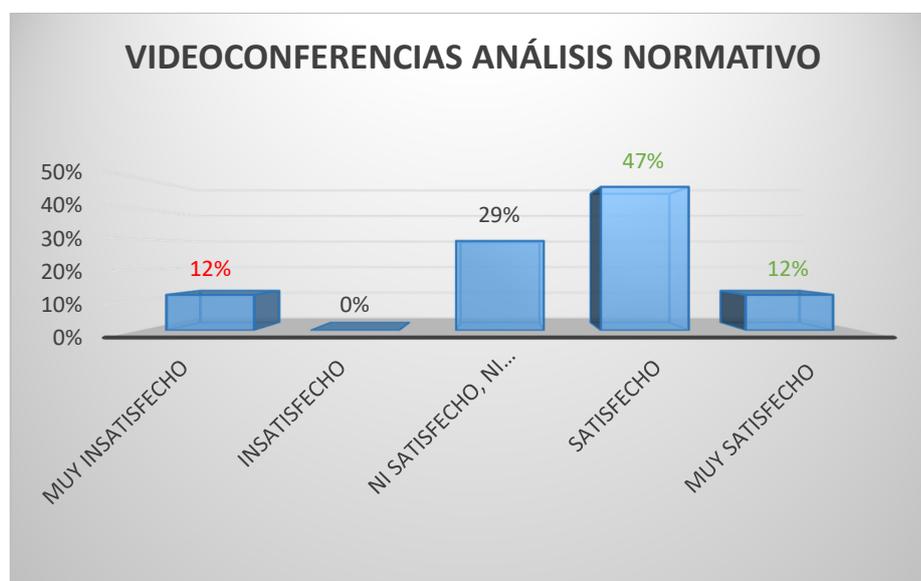


Figura 15. Videoconferencias Análisis Normativo

Las videoconferencias se las realiza cuando existen temas de interés o cambio normativo que afecte al sector microfinanciero o a las ONG's que son parte de la RFR, por tal motivo, la evaluación determina que el 59% de los participantes, se encuentran satisfechos o muy satisfechos del desenvolvimiento de la actividad, adicional se determinó que el 12% de las instituciones se encuentran totalmente insatisfechas. En el levantamiento de la información se evidencia un importante índice del 29%, que representa a instituciones que les es indiferente el servicio, este

indicio refleja que los temas tratados no son de interés y no resuelve sus necesidades informativas.



Figura 16. Consultas Legales y Tributarias

Las consultas legales y tributarias son un servicio que las instituciones miembros tienen por derecho al formar parte de la RFR, es gratuito y busca asesorar en temas legales y tributarios, generalmente se inicia cuando existe un cambio normativo o regulatorio por parte de los organismos de control, en la figura 17 se evidencia que el Top Two Box es del 91% de las instituciones, es decir, que la mayoría de instituciones se encuentran satisfechas o muy satisfechas con el servicio brindado.

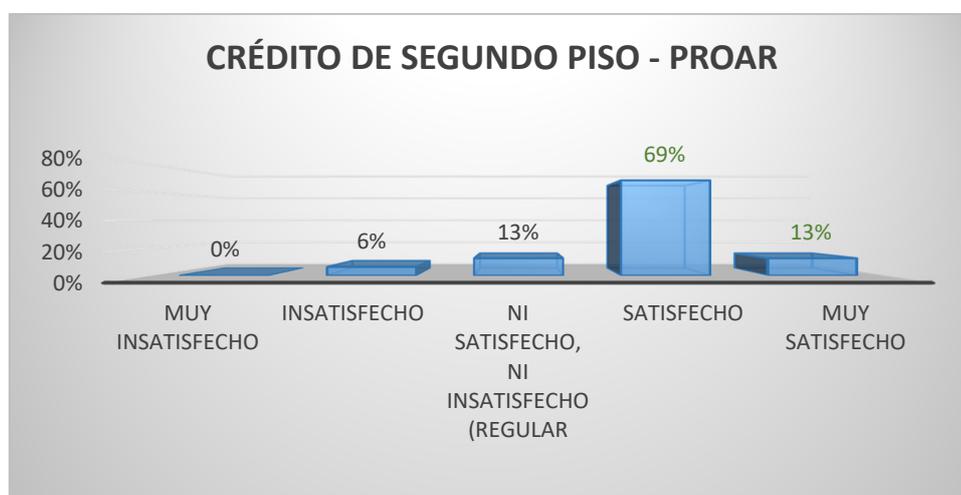


Figura 17. Crédito de Segundo Piso – PROAR

Crédito de segundo piso PROAR Fue un proyecto que se llevó adelante con el apoyo y recursos del Banco Interamericano de Desarrollo - BID, durante el período 2003 a 2007; tuvo como sus componentes principales, la generación de un fondo de Crédito de Segundo piso para Instituciones de Microfinanzas, que financien a su vez a asociaciones organizadas de productores Rurales y la Cooperación Técnica para fortalecer a estas Asociaciones.

Este tipo de crédito es otorgado a instituciones que cumplen con las condiciones establecidas por el BID, es decir, créditos asociativos entre agrupaciones productivas ya sean agrícolas o ganaderas, los cupos son restringidos y se encuentran basados en el número de créditos asociativos concedidos por la institución. Como se puede observar el Top Two Box se encuentra en el 81%, las instituciones miembros se encuentran satisfechas o muy satisfechas con el servicio de crédito de segundo piso, ya que permiten el cumplimiento de su fin social. El 6% de las instituciones se encuentran insatisfechas con el servicio.

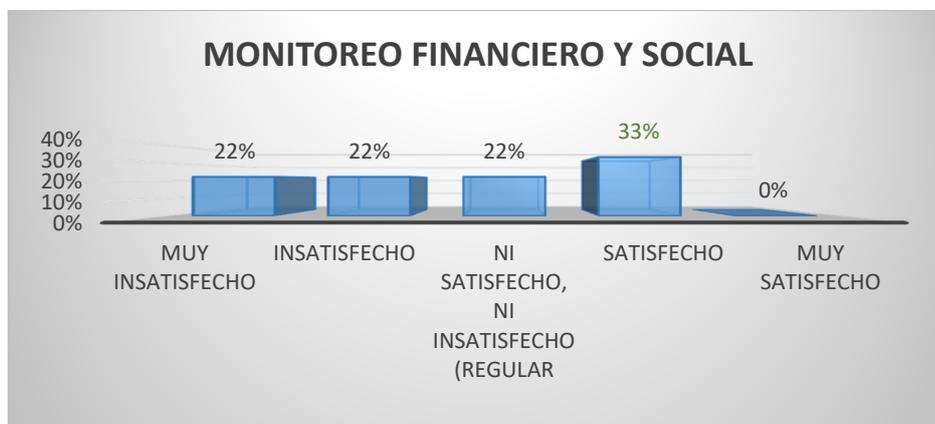


Figura 18. Monitoreo Financiero y Social

Este servicio es diseñado para todas las instituciones miembros de la Red Financiera Rural que buscan implementar un sistema de monitoreo de Indicadores Financieros y Sociales, que a su vez permita fortalecer el desempeño a través de la transparencia de información social, promoviendo la sostenibilidad y responsabilidad social y financiera como un complemento a la gestión institucional, en base a esta pequeña definición se determinó que el 33% de las instituciones se encuentran satisfechas,

adicional existe un considerable 22% de instituciones que se encuentran muy insatisfechas con este tipo de servicio, para lo cual se debe ejecutar correctivos para mejorar en el servicio.



Figura 19. Estudios Sociales

El servicio de Estudios Sociales es una metodología que permite identificar la situación actual de su institución referente al cumplimiento de su misión social, permite intensificar los esfuerzos para mejorar el desempeño social y, estimular el diálogo interno sobre este tema. Los estudios sociales proporcionan herramientas y recursos que necesitan para prestar servicios financieros transparentes, incluyentes y prudentes a todos los clientes. La investigación refleja que el Top Two Box se encuentra en el 88%, es decir, las instituciones miembros se encuentran satisfechas o muy satisfechas con el servicio de Estudios Sociales.

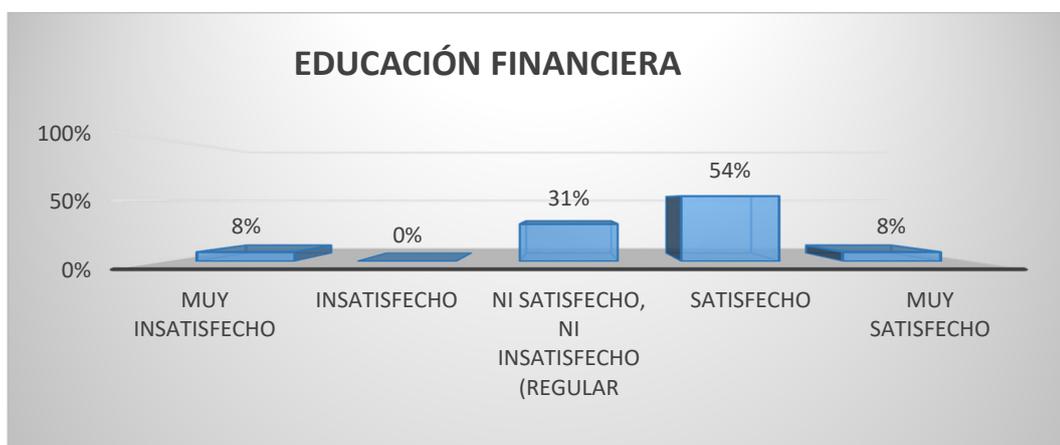


Figura 20. Educación Financiera

El servicio de Educación Financiera busca ejecutar programas para clientes de las instituciones financieras en temas como: elaboración de un presupuesto; gestión de las deudas; importancia del ahorro familiar, este servicio es brindado a las instituciones o a sus clientes a través de ellas. Se determinó que el Top Two Box se encuentra en el 62%, es decir, las IM (Instituciones Miembros), se encuentran satisfechas o muy satisfechas con el servicio de Educación Financiera, a diferencia del 31% que la satisfacción es neutral, lo cual es una oportunidad en la que la RFR debe trabajar para que el restante de las instituciones se encuentren satisfechas o muy satisfechas.

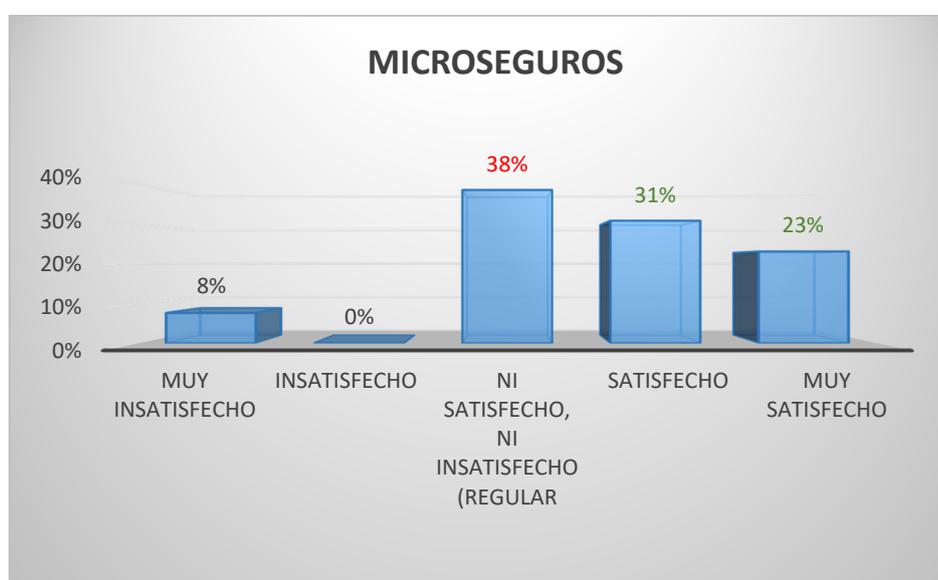


Figura 21. Microseguros

La RFR ha diseñado un programa de Salud Médica Familiar y un seguro de desgravamen que está orientado a brindar acceso médico de calidad a cada uno de los clientes de las IMF para que ellos y su respectivo núcleo familiar, puedan acceder a un servicio de salud encaminado a fomentar una cultura médica y generar así una mejor calidad de vida, el microseguro de desgravamen busca proteger al cliente de la IMF en caso de fallecimiento respaldando a sus familiares, para que no asuman la deuda adquirida por el familiar fallecido. Se determinó que el Top Two Box se ubica en el 54%, es decir, que las IM se encuentran satisfechas o muy

satisfechas, pero el 38% es neutral y el restante 8% se encuentra totalmente insatisfecho con el servicio.

- ¿Qué otro producto o servicio requiere su institución que sea desarrollado por la RFR?

Tabla 5. Servicios y productos que requieren las IM

DETALLE	%
CAPACITACIÓN Y METODOLOGÍAS EN COBRANZAS	24%
INTERMEDIARIO CON OPERADORES DE TARJETAS DE CRÉDITO	19%
CONTACTOS DE FONDEO	14%
ASISTENCIA TÉCNICA EN PROYECTOS DE ÍNDOLE MAS BANCARIA POR EJEMPLO TEMAS COMO CAJEROS AUTOMÁTICOS, CORRESPONSALES NO BANCARIOS, ESTUDIOS DE MERCADO , ETC	10%
CAPACITACIÓN ESPECÍFICAS PARA ONG,	10%
QUE BRINDEN EN MODALIDAD DE ARRENDAMIENTO UN DATA CENTER DE CONTINGENCIA, MEDIANTE EL CUAL LA INSTITUCIÓN PUEDA REALIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DE SUS EQUIPOS CONTINGENTES, YA QUE DEBIDO A SUS COSTOS ALTOS ESTE PUEDE SER ASOCIADO CON VARIAS COOPERATIVAS Y GENERAR A TRAVÉS DE LA RFR LA MODALIDAD DE ARRENDAMIENTO	5%
FONDOS DE LIQUIDEZ Y FONDOS DE CONTINGENCIA - AT	5%
EVOLUCIÓN TRIMESTRAL, EN DIGITAL, CAPACITACIÓN SOBRE LA INTERPRETACIÓN DEL INFORME PARA LOS DIRECTIVOS.	5%
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	5%
ASESORÍA JURÍDICA, MAYOR RELEVANCIA, INTERPRETACIÓN DE LA LEY Y APLICATIVOS NORMATIVOS	5%

Como se puede identificar existen 5 principales peticiones de nuevos productos, en primer lugar se encuentra “Capacitación y Metodologías en Cobranzas” según el escenario actual se debe al incremento en la mora de la cartera de las instituciones financieras y a la recesión económica producto de la baja del petróleo. Otros de los servicios más requeridos es “Intermediarios con Operadoras de Tarjetas de Crédito”, especialmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito, buscan que la RFR disponga del servicio de intermediación con tarjetas de crédito, es decir, que mediante este servicio la cooperativa pueda emitir tarjetas de crédito Visa, MasterCard, American Express.

En tercer lugar se encuentra el servicio de “Contacto de Fondeo”, se requiere que la RFR sea un intermediario entre las instituciones de fondeo externo, que busca

entregar recursos para microcréditos en beneficio de la población vulnerable a bajo costo.

En cuarto lugar se encuentra la “Asistencia Técnica en Proyectos de índole más bancaria por ejemplo, temas como cajeros automáticos, corresponsales no bancarios, estudios de mercado, etc.”, esta afirmación busca que la RFR brinde servicios en sistemas y equipos para la implementación de cajeros automáticos tanto en Bancos como en Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Finalmente afirma el grupo de estudio “Capacitación específicas para ONG” las Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro, requieren que se les capacite en temas relacionados con su funcionamiento, administración, enfoque o planificación estratégica, ya que no existen instituciones que lo realicen en temas específicos según sus necesidades.

- ¿De los siguientes productos que está trabajando la RFR le interesaría recibir mayor información para su implementación institucional?

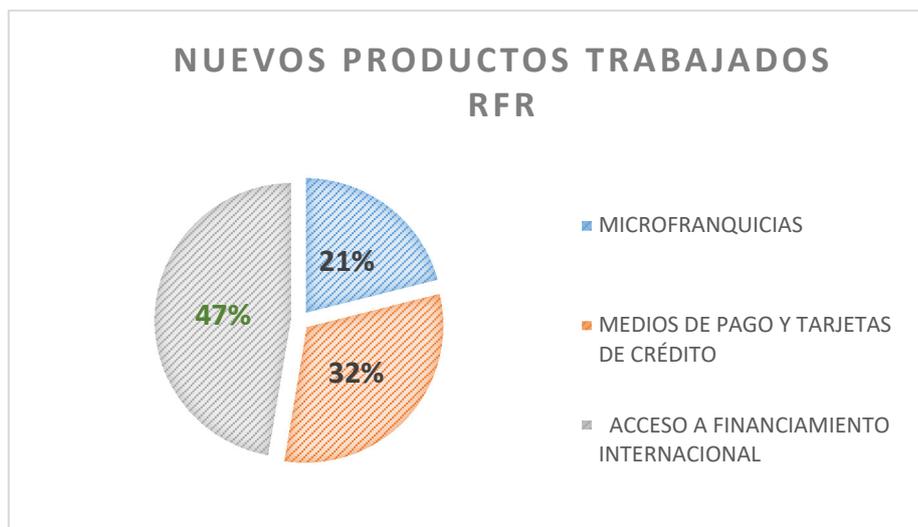


Figura 22. Nuevos productos Trabajados – RFR

En la investigación realizada, se determina que la mayor demanda de información de servicio se concentra en el “Acceso a financiamiento internacional” como se

mencionó anteriormente, las Instituciones Microfinancieras, requieren de fondeo a bajo costo para ampliar sus operaciones crediticias a nivel regional o nacional, por este motivo la RFR se encuentra realizando el contacto a nivel internacional de organismos que proporcionan fondeo especialmente con el BID (Banco Interamericano de Desarrollo).

Como segundo servicio relevante demandado se encuentra los “Medios de pago y tarjetas de crédito”, como nuevas tendencias y necesidad insatisfecha de sus actuales clientes.

- De acuerdo a las necesidades y requerimientos actuales de su institución ¿qué temas de asistencia técnica y/o consultoría se han previsto contratar en el 2016?

Por temas de recesión económica algunas instituciones simplemente han decidido por el momento no contratar servicios de asistencia técnica o capacitación, realizando una indagación, se determinó que 24 instituciones pertenecientes a la RFR lo harán en este 2016, mediante la investigación se determinaron varios temas de capacitación y asistencia técnica importantes que las instituciones han previsto contratar para este 2016 y son las siguientes:

- Riesgos integrales.
- Talento Humano.
- Auditoria Interna.
- Cobranzas.
- Gobierno Corporativo.
- Tecnología.
- Marketing / Mercadeo Microfinanzas.
- Poa 2016 / Presupuestos.
- Fortalecimiento de mandos medios.
- Análisis de crédito / Fábricas de crédito.

Tabla 6. Requerimientos Actuales Instituciones Miembros

ETIQUETA	%
RIESGOS INTEGRALES	19%
TALENTO HUMANO	6%
AUDITORIA INTERNA	4%
COBRANZAS	4%
GOBIERNO CORPORATIVO	4%
TECNOLOGÍA	4%
MARKETING / MERCADEO MICROFINANZAS	4%
POA 2016 / PRESUPUESTACIÓN	4%
FORTALECIMIENTO DE MANDOS MEDIOS	4%
ANÁLISIS DE CRÉDITO / FÁBRICAS DE CRÉDITO	4%
CUMPLIMIENTO	2%
ESTUDIOS DE MERCADO	2%
FORMACIÓN DE ASESORES	2%
EDUCACIÓN FINANCIERA	2%
ESTRATEGIA DE CANALES	2%
CADENAS DE VALOR	2%
TRANSFERENCIA DE CAPACIDADES	2%
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	2%
NEGOCIOS	2%
NORMATIVA ACTUAL	2%
FUSIÓN Y ABSORCIÓN DE COAC	2%
COMPETENCIAS GERENCIALES	2%
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2%
LEVANTAMIENTO DE MEJORA DE PROCESOS	2%
SERVICIOS VIRTUALES PARA COOPERATIVAS	2%
SERVICIO AL CLIENTE	2%
TÉCNICAS DE CAPTACIONES Y CIERRE DE NEGOCIOS	2%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	2%
IMPLEMENTACIÓN DE DESEMPEÑO SOCIAL	2%
REGULACIÓN ORGANISMOS DE CONTROL / SEPS	2%
MANUALES PROCESOS Y LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES	2%
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	2%
GENERACIÓN DE UN BURÓ DE CRÉDITO	2%

Como se puede observar los temas más importantes guardan relación con la economía actual del Ecuador, ya que al hablar de riesgos Integrales de Instituciones Financieras, se está hablando de riesgos de crédito, liquidez y mercado, que en la actualidad se están presentando por la recesión económica actual que se está viviendo. El común denominador de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es el incremento del índice de mora, afectando a la liquidez y crecimiento en el mercado.

En cuanto a la asistencia técnica y capacitación del talento humano, es el pilar importante de las instituciones, por su aporte como profesionales que marcan la

diferencia y contribuye al desarrollo de la organización, especialmente en los tiempos actuales que buscan mayor eficiencia y eficacia del personal.

En cuanto a la Auditoría Interna, todas las instituciones requieren de controles tanto de sus procesos como de la contabilidad realizada, con la finalidad de mantener una verdadera transparencia en sus operaciones enfocadas a cumplir su fin social.

- Estaría usted interesado en contratar un nuevo servicio de adecuación normativa (nuevo enfoque del SIAG) para asesoría específica a la implementación normativa, específicamente en los temas de Riesgos, Cartera y Solvencia.

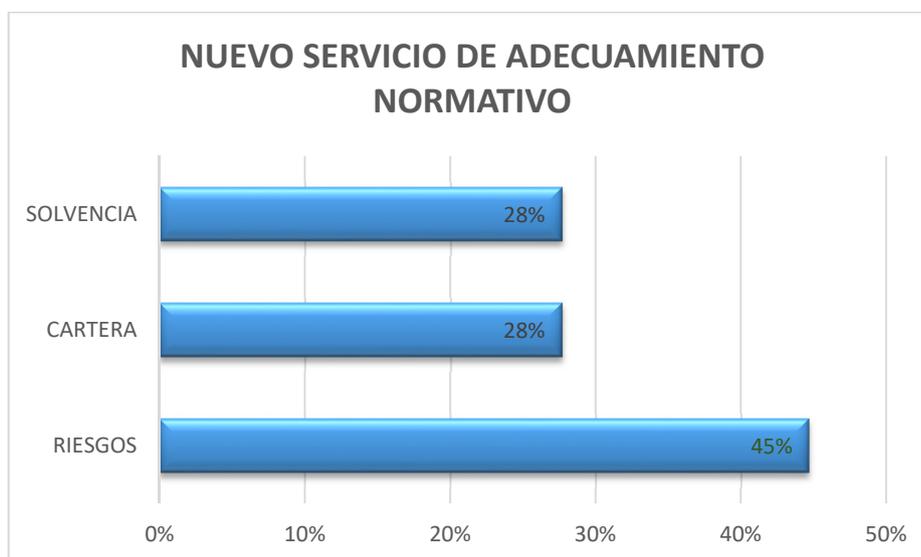


Figura 23. Nuevos Servicios de Adecuamiento Normativo

Como se puede observar el 45% de las instituciones encuestadas requieren que el nuevo enfoque del SIAG sea en base al control de riesgo de mercado, liquidez y cartera, ya que en la actualidad y de acuerdo a la economía actual, se debe monitorear continuamente la información, procesos y resultados existentes, con un 28% se encuentran la solvencia y la cartera, es decir, buscan manuales normativos y aplicación de nuevas técnicas para que no se disparen los indicadores de morosidad y exista solvencia en sus operaciones.

- De acuerdo a las necesidades y requerimientos actuales de su institución ¿qué temas de Estudios y Análisis Sociales se han previsto contratar para el 2016?

Tabla 7. Nuevos temas de Estudios y Análisis Sociales

ETIQUETA	%
ESTUDIOS SOCIALES	20%
ANÁLISIS DEL CLIENTE INTERNO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y CLIMA LABORAL	15%
ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA AJUSTE E INNOVACIÓN, MEJORA DE PRODUCTOS Y MEJORA EN INDICADORES	11%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	9%
ESTUDIO DE PROTECCION AL CLIENTE - SMART	7%
ESTUDIO SOCIOECONÓMICO DE NUESTROS SOCIOS.	4%
EDUCACIÓN FINANCIERA	4%
DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL (SELLO HACER BIEN);	4%
AJUSTE E INNOVACIÓN EN PRODUCTOS	2%
MEDICIÓN DE NIVELES DE POBREZA	2%
MANEJO FINANCIERO EN PEQUEÑOS PRODUCTORES	2%
DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS	2%
SOBRENDEUDAMIENTO	2%
DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE PRINCIPIOS COOPERATIVOS	2%
FACTIBILIDAD ECONÓMICA SERVICIOS NF	2%
RIESGOS	2%
SEGURIDAD DE INFORMACIÓN	2%
INNOVACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	2%
ESTUDIOS DE MERCADO Y PROCESAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN	2%
INDICADORES DE LOS PROGRAMAS DE SALUD	2%

La mayor selección son los “Estudios Sociales” que tratan de medir su cumplimiento social, que básicamente es brindar accesibilidad a la población vulnerable a recursos financieros, para fomentar el desarrollo productivo de micronegocios, generalmente esta concentración de la población opta como un medio de vida. En segundo lugar se encuentra el “Análisis del cliente interno, que busca mejorar la satisfacción del cliente interno y clima laboral”, las instituciones comprenden la necesidad de mantener a sus empleados satisfechos para el buen desempeño de sus actividades y evitar una alta deserción que genera costos altos en reclutamiento y capacitación.

Las nuevas tendencias buscan enfocarse al mercado garantizando su sustentabilidad y permanencia, por tal motivo las organizaciones han seleccionado “Análisis de satisfacción del cliente para ajuste e innovación, mejora de productos y mejora en indicadores”, es importante señalar que el conocer la satisfacción existente, permite comprender si los servicios y productos de las diferentes instituciones satisfacen a los usuarios o si sus necesidades son satisfechas completamente.

La selección de “Responsabilidad Social y Estudio de protección al cliente – SMART”, buscan velar por el bienestar de los clientes finales o usuarios de servicios financieros, que las instituciones no se sobre endeuden, y proporcionen educación financiera a los usuarios para un adecuado manejo de los recursos.

- De acuerdo a las necesidades y requerimientos actuales de su institución ¿qué temas de capacitación se han previsto contratar para el 2016? hacia qué perfil estaría dirigido? y en que modalidad/lugar le gustaría recibir la capacitación?

Tabla 8. Requerimientos de capacitación

ETIQUETA	%	PERSONAL	MODALIDAD
RIEGOS INTEGRALES / MERCADO Y LIQUIDEZ	17%	MANDOS MEDIOS	SEMINARIO TALLER ABIERTO
		OFICIAL DE RIESGOS	CAPACITACIÓN VIRTUAL
		EQUIPO DE NEGOCIOS	IN HOUSE
		DIRECTIVOS	PASANTÍA NACIONAL
FINANZAS POPULARES / MICROFINANZAS	8%	MANDOS MEDIOS	IN HOUSE
		EQUIPO DE NEGOCIOS	
CRÉDITO / MICROCRÉDITO	8%	EQUIPO DE NEGOCIOS	SEMINARIO TALLER ABIERTO
			IN HOUSE
ATENCIÓN AL CLIENTE	7%	TODO EL PERSONAL	IN HOUSE
		EQUIPO DE NEGOCIOS	
COBRANZAS	6%	EQUIPO DE NEGOCIOS	SEMINARIO TALLER ABIERTO
			IN HOUSE
			CAPACITACIÓN VIRTUAL
RRHH / TALENTO HUMANO	4%	JEFATURA RRHH	SEMINARIO TALLER ABIERTO

Se obtuvieron 6 temas principales que son la mayor selección y serán demandados, principalmente “Riesgos Integrales / Mercado y Liquidez”, que cuenta con el mayor porcentaje de selección general del 17%, en segunda instancia se encuentra “Finanzas Populares / Microfinanzas” con un porcentaje del 8%, es decir, una capacitación integral sobre Microfinanzas tanto a mandos medios como al equipo de negocios, quienes otorgan y captan recursos.

Afirman también los representantes de las instituciones encuestadas que los “Créditos / Microcrédito”, con un 8% de selección requieren de nuevas metodologías de evaluación para no incrementar la mora de la cartera futura y actual. Es importante aclarar que los restantes porcentajes se encuentran por debajo de las 3 principales selecciones, con porcentajes inferiores al 8%, es así el caso del restante 50% de selecciones son temas independientes sin orden alguno o categorización, por tal motivo se analizó las principales.

- En términos generales, en la siguiente escala ¿qué tan satisfecho se encuentra de los beneficios brindados por ser miembro de la RFR? (el número 5 corresponde a la calificación más alta, mientras que el número 1 corresponde a la calificación más baja).

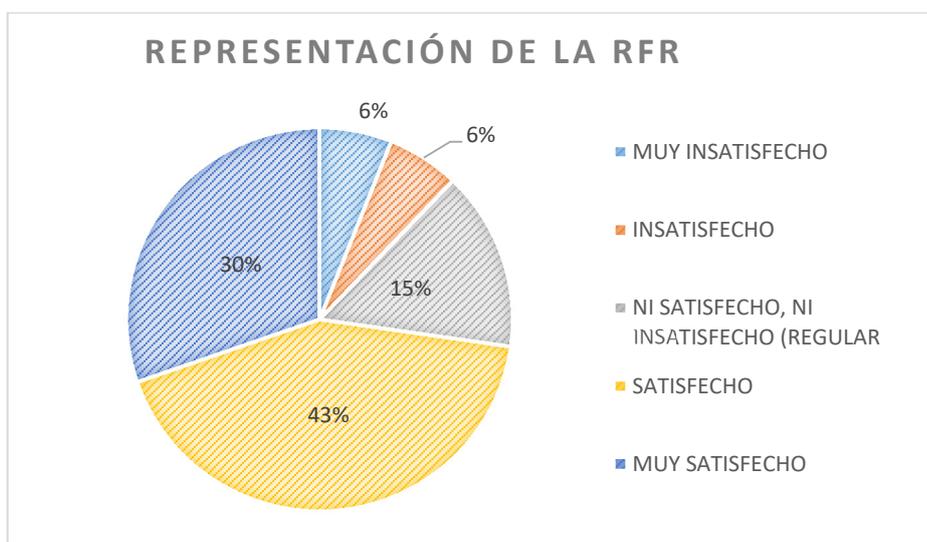


Figura 24. Satisfacción - Representación de la RFR

Como se puede observar, en general el 73% (Top Two Box) de las organizaciones encuestadas se encuentran satisfechas o muy satisfechas con la representación por parte de la RFR, adicional se puede evidenciar un porcentaje pequeño del 6% de instituciones que se encuentran muy insatisfechas con la representatividad, instituciones en las que se debe trabajar para evitar la deserción, se las ha identificado y corresponde a; Casa Campesina y unión Católica de Apoyo al Desarrollo Comunitario.

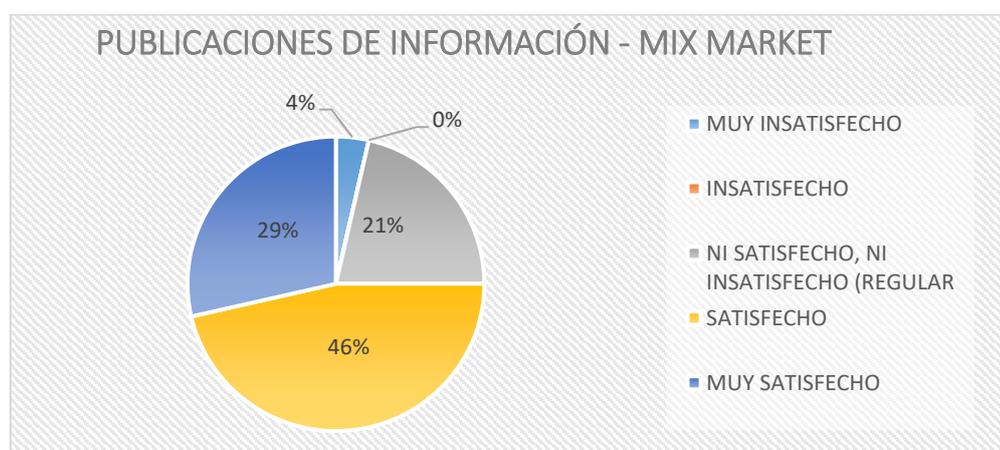


Figura 25. Satisfacción - Publicaciones de Información – MIX

El MIX MARKET (The Mix, 2016) es una plataforma web global de libre acceso, diseñada para aumentar el flujo de información y mejorar la comunicación en el sector de microfinanzas, a través del MIX Market, una IMF es una organización donante, un proveedor de servicios o una red, puede publicar datos de negocios, desempeño o financieros para el acceso público. Este proceso aumenta la transparencia financiera en la industria y es una forma fácil en la que las IMF pueden ser transparentes, en la actualidad la RFR es una organización que reporta a esta organización con la finalidad de contribuir a la transparencia de la información de las Instituciones miembros y promover la obtención de recursos financieros a las instituciones mediante el interés de organismos de financiamiento externo que realizan consultas en esta plataforma internacional.

Se evidencia que el Top Two Box, de satisfacción se ubica en el 75%, las instituciones se encuentran satisfechas y muy satisfechas por las publicaciones

realizadas en el MIX por parte de la RFR, adicional existe un porcentaje reducido (4%), que se encuentra muy insatisfecho y un 21% que le es indiferente.

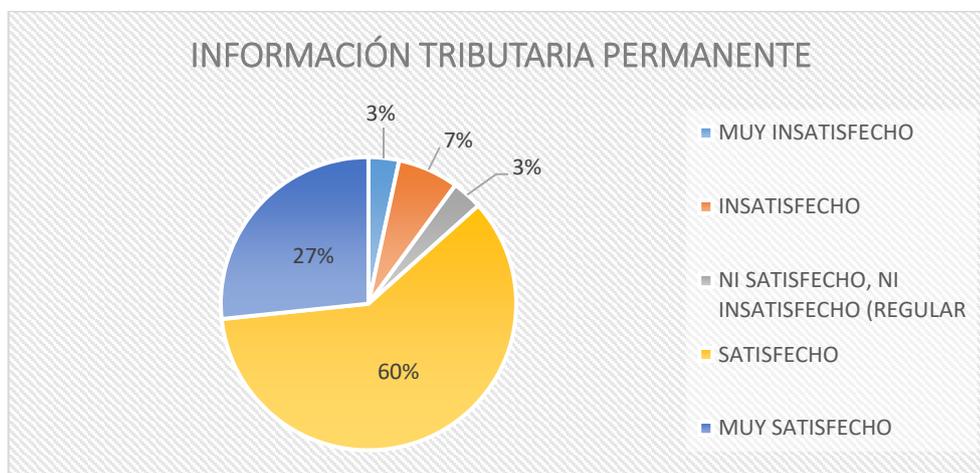


Figura 26. Satisfacción - Información tributaria permanente

La RFR, en la actualidad cuenta con un departamento de operaciones que se encarga de monitorear la normativa aplicable al sector, en especial la tributaria, con la finalidad de mantener informados a todos los miembros sobre cualquier cambio o disposición de los organismos de control. Como se puede observar el Top Two Box se ubica en el 87%, las instituciones encuestadas se encuentran satisfechos o muy satisfechos por la información y gestión realizada. Las instituciones que se identifican como muy insatisfecha es la Casa Campesina.

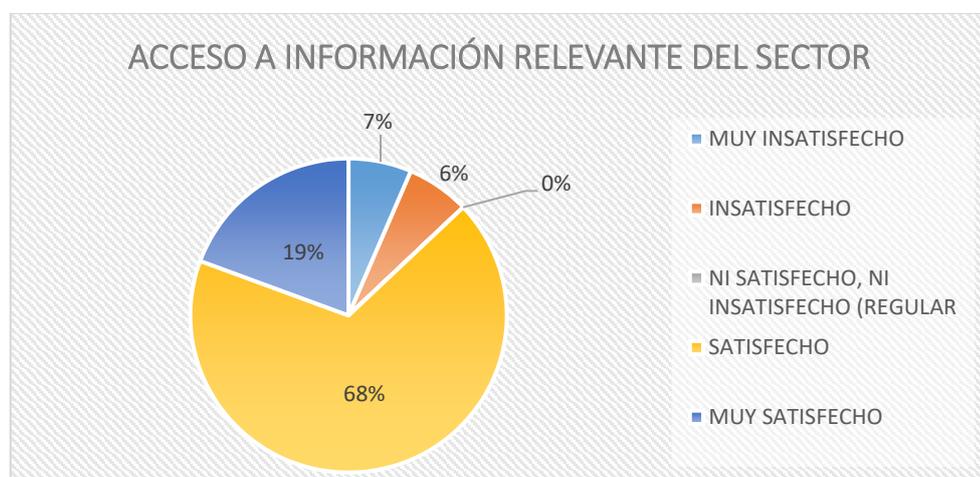


Figura 27. Satisfacción - Acceso a Información Relevante del Sector

El área de operaciones estadísticas, realiza monitoreo permanente y publicaciones trimestrales de información relevante del sector, por ejemplo, el promedio de la cartera en mora del sector, el número de clientes por institución, el monto por tipo de crédito otorgado, o captaciones realizadas por institución y por género, cumplimiento social de los microcréditos, es decir, información estadística que es de relevancia para el sector, si bien es cierto contribuye a la toma de decisiones de los mandos altos de las instituciones, también es una fuente de consulta para los funcionarios de IM. Toda esta información se encuentra publicada para tener un referente del desarrollo de las finanzas y microfinanzas del sector.

De la investigación aplicada se determinó que el Top Two Box se encuentra en el 87%, es decir, que las instituciones en su mayoría se encuentran satisfechas o muy satisfechas con el servicio, se determina también un porcentaje del 7% de instituciones que se encuentran muy insatisfechas por la información enviada.

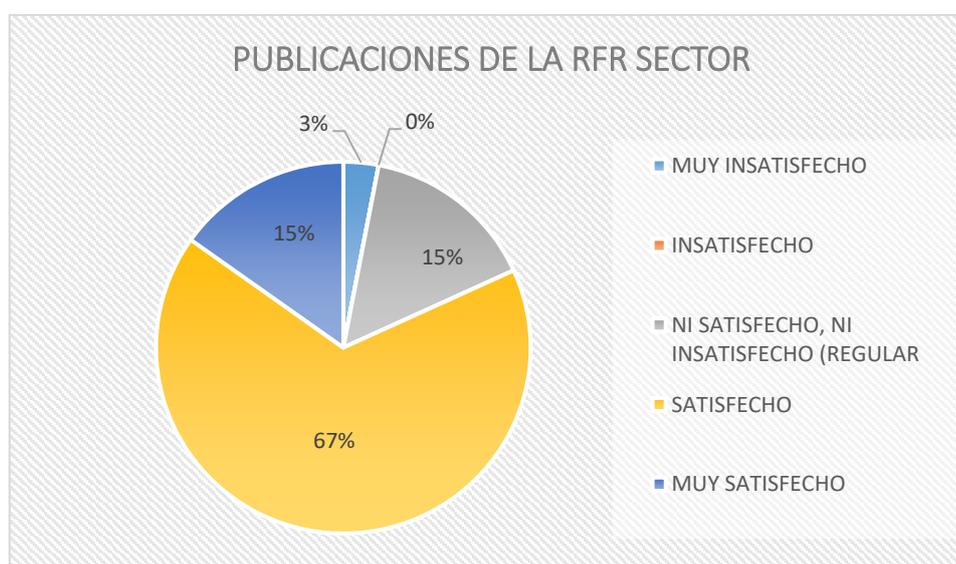


Figura 28. Satisfacción - Publicaciones de la RFR Sector

A medida de la necesidad de las organizaciones de información relevante o de estudios específicos, la RFR realiza publicación de información del sector o de determinados temas sociales o financieros que requieran los colectivos, en este particular las instituciones se encuentran satisfechas o muy satisfechas en su

mayoría, es decir, que el Top Two Box se encuentra en el 82%, sus requerimientos han sido en su mayoría atendidos.

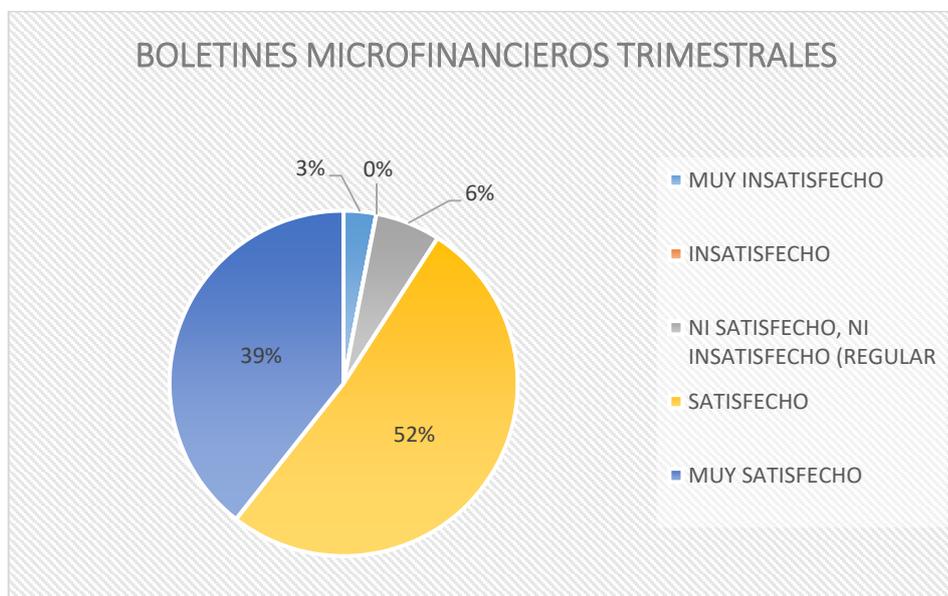


Figura 29. Boletines Microfinancieros Trimestrales

Los Boletines Microfinancieros se los consolida con información relevante del sector, en especial con información que contribuyen los miembros, como números de clientes, tipos de cuentas, morosidad y desempeño social dependiendo de la edición, se pudo determinar que el Top Two Box se encuentra en el 91%, las instituciones miembros en su mayoría se encuentran satisfechas o muy satisfechas con la información de la revista, adicional un porcentaje reducido se encuentra muy insatisfecho representando el total del 3%, e indiferente correspondiente al 6%, lo que indica oportunidades de mejora mínimas.

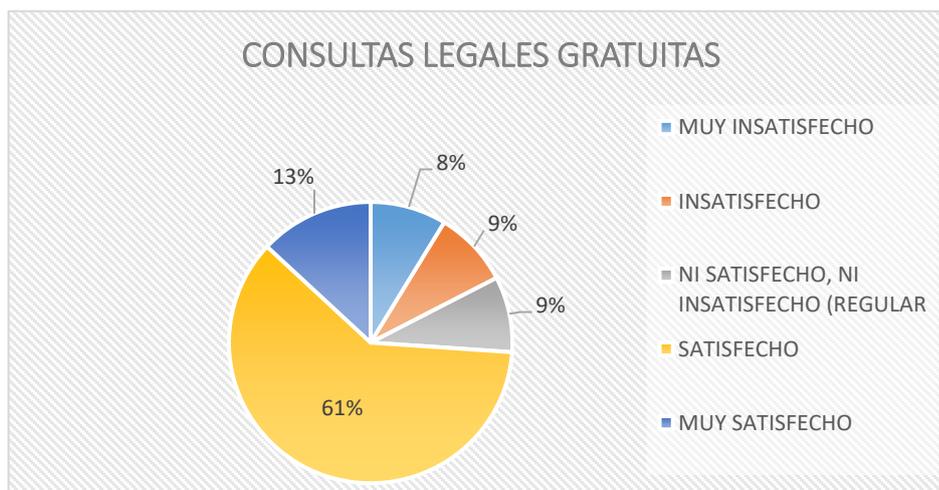


Figura 30. Satisfacción - Consulta Legales Gratuitas

El ser miembro de la RFR, incluye el servicio de consultas legales gratuitas sobre diversos temas, especialmente cambios normativos del sector, laborales, tributarios, etc. De acuerdo a la investigación realizada se determinó que el Top Two Box se encuentra en el 74%, las instituciones en su mayoría se encuentran satisfechas o muy satisfechas con el servicio, han sido atendidas en su mayoría las consultas legales de acuerdo a su condición de colectivo, y tan solo una concentración del 8% se encuentra muy insatisfecho con el servicio, que son oportunidades de mejora que se las debe atender.

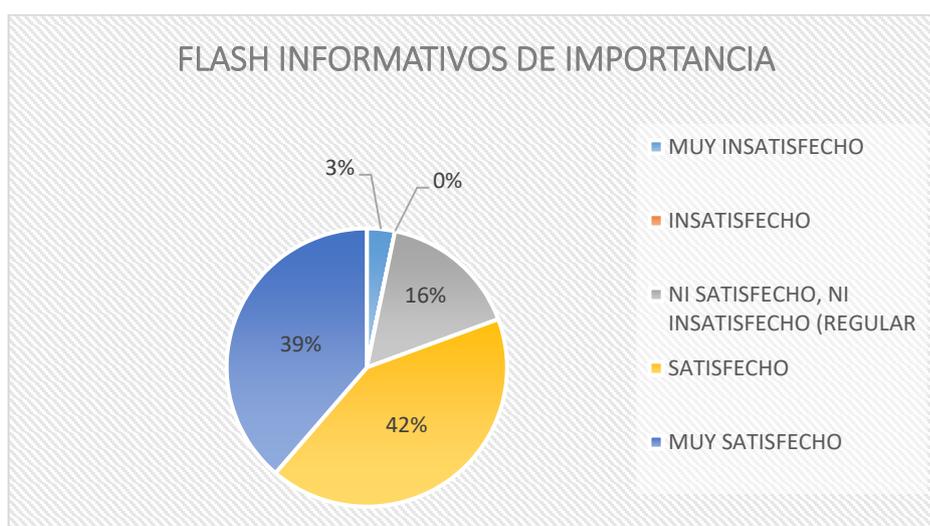


Figura 31. Satisfacción - Flash Informativo de Importancia

Los flash informativos de importancia, tienen una frecuencia semanal y de acuerdo a disposiciones emergentes que emiten los organismos de control. Busca siempre mantener informadas a las organizaciones pertenecientes a la RFR de cualquier tema relevante que afecte a cada uno de los colectivos, de acuerdo al levantamiento realizado se evidenció que el Top Two Box se encuentra en un 81%, en su mayoría las instituciones que conforman la RFR se encuentran satisfechas o muy satisfechas con el servicio.

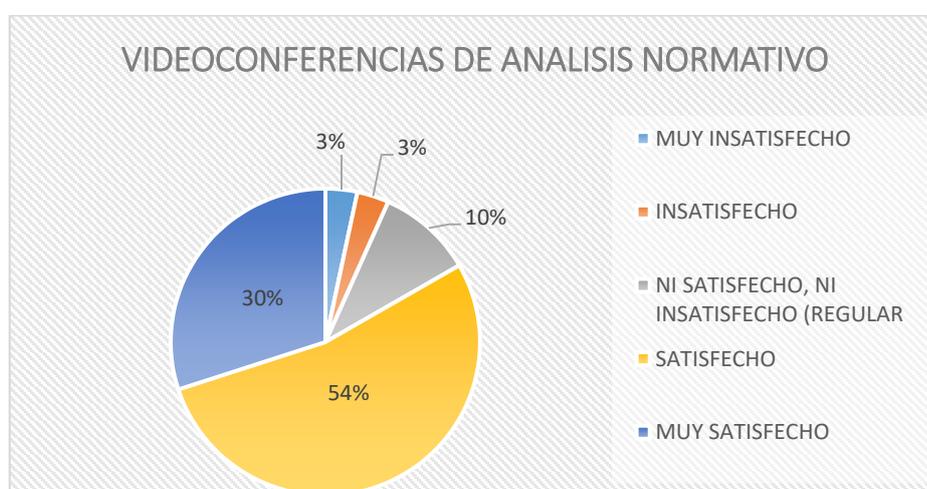


Figura 32. Satisfacción - Videoconferencias de Análisis Normativo

Generalmente cuando existen grandes modificaciones normativas por parte de los organismos de control como; Superintendencia de Bancos y Seguros, o por parte de la Superintendencia de Economía Popular y solidaria, la RFR convoca a las Instituciones Miembros a realizar videoconferencias con consultores expertos que solventen cualquier duda, como se puede observar el Top Two Box se encuentra en el 84%, gran parte de las instituciones se encuentran satisfechas y muy satisfechas, lo que indica que se han resuelto gran parte de sus inquietudes y requerimientos.

Este servicio se lo ha implementado desde el año 2015, con una frecuencia promedio de 5 veces al año debido al cambio normativo, con el afán de controlar de una mejor manera a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y los Bancos.

- En términos generales ¿cómo calificaría la atención telefónica que usted recibe cuando contacta a la red financiera rural?

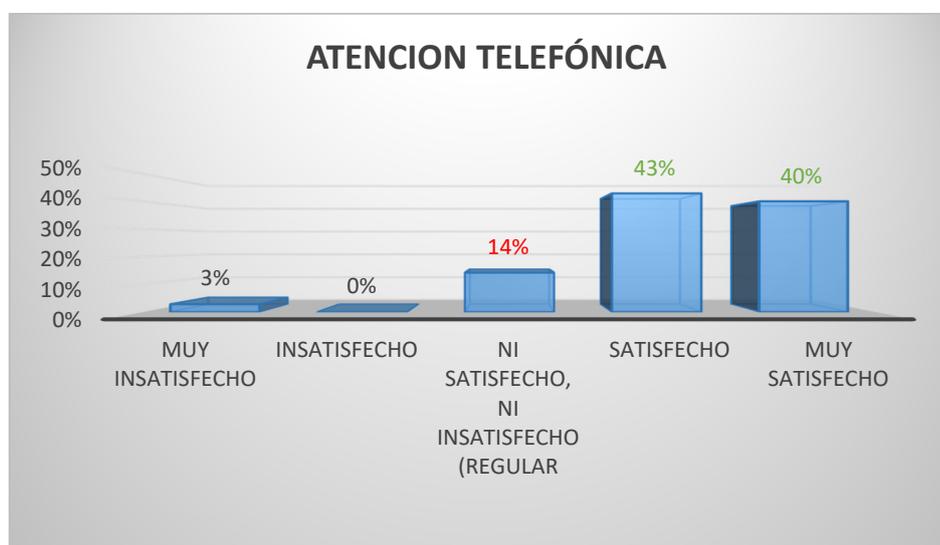


Figura 33. Satisfacción - Atención Telefónica

El principal canal de comunicación usado entre los diferentes clientes y el público en general, es el telefónico, por tal razón se ha evaluado la atención que recibe cada uno de los representantes de las instituciones miembros de la RFR, en base a la investigación realizada, se determinó que el Top Two Box se encuentra en el 83%, gran parte de las instituciones miembros se encuentran satisfechas o muy satisfechas con la atención telefónica brindada.

El 14% de las instituciones encuestadas afirman que es neutral su satisfacción con respecto al servicio, y se debe a que no se comunican en gran medida, o su experiencia no generó un valor que pueda ser apreciado, por tal motivo se debe trabajar en este particular brindando un servicio que genere una muy buena experiencia con respecto al servicio y la atención.

- En términos generales sugiera, ¿qué valores agregados se deben adicionar a los productos y servicios de la RFR para hacerlos más atractivos a su institución?

Tabla 9. Sugerencias valor agregado de P y S

ETIQUETA	%
PRACTICIDAD Y PLANIFICACIÓN ADECUADA	17%
MAYOR CONTACTO CON LOS MIEMBROS PARA SOCIALIZAR LOS BENEFICIOS	17%
INCLUIR EXPERIENCIAS VIVENCIALES EN LOS ACTUALES CURSOS Y TALLERES DE CAPACITACIÓN	8%
SIEMPRE DEBEN SER PUNTUALES Y ACOGIDOS PARA LA APLICACIÓN EN CADA ENTIDAD DE ACUERDO A SU SEGMENTO Y REALIDAD.	8%
MONITOREO PERMANENTE A SUS AFILIADOS, Y EMISIÓN DE INFORMES DE DEBILIDADES DETECTADAS EN INDICADORES FINANCIEROS, QUE PERMITAN A SUS ASOCIADAS PREVENIR POSIBLES RIESGOS FINANCIEROS	8%
SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN	8%
GENERAR PROYECTOS EN CONJUNTO	8%
INFORMACIÓN MENSUAL, MAS DETALLADA DE LA MOROSIDAD POR SEGMENTOS. ENCUESTAS DE SALARIOS, POR CARGOS, PROMEDIOS, MÍNIMOS, MÁXIMOS, ESPECIALIZADO EN MICRO	8%
INFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA RFR	8%
LA RFR DEBE DEFINIR UNA POSTURA Y POSICIÓN EN BENEFICIO DEL SECTOR AL CUAL REPRESENTA. MIENTRAS NO HAYA UNA POSTURA Y POSICIÓN NO SE PUEDE HABLAR DE INCIDENCIA.	8%

Se incluyeron varias sugerencias para generar mayor valor agregado en los servicios y productos que brinda la RFR, entre las principales destacan; “Practicidad y planificación adecuada, mayor contacto con los miembros para socializar los beneficios” con una frecuencia del 17%, en cuanto a la planificación hace referencia a las capacitaciones brindadas en el año, y también la adecuada coordinación de la asistencia técnica que se ha ejecutado en las organizaciones. Se ha determinado la importancia de comunicar de forma más asertiva y nueva metodología, utilizando los canales comunicacionales más usados por las personas pertenecientes a las organizaciones miembros.

En segundo lugar se encuentra “Incluir experiencias vivenciales en los actuales cursos y talleres de capacitación” la implementación de preparación de funcionarios en entidades referentes y exitosas en el sector, es un requerimiento permanente para

generar un aprendizaje vivencial y práctico de metodologías sustentables que han permitido un crecimiento progresivo de las organizaciones que se desarrollan en el campo de las microfinanzas.

El “Monitoreo permanente a sus afiliados, y emisión de informes de debilidades detectadas en indicadores financieros, que permitan a sus asociados prevenir posibles riesgos financieros”, en la actualidad la RFR realiza monitoreo permanente de sus entidades miembros, pero se debe aportar con análisis de la información y emitir informes de fortalezas y debilidades de las instituciones o de los sectores que contribuyan a prevenir posibles riesgos financieros, sociales y de mercado en el tiempo, con respecto a los restantes puntos son aspectos de mejora que las instituciones sugieren y que deben ser atendidos en el menor tiempo posible.

- En términos generales ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la calidad de la información que se incluye en las publicaciones e informes que ha generado la Red Financiera Rural para sus miembros y el público en general, dentro del último año? si no conoce alguno de ellos, favor de no calificarlo.]

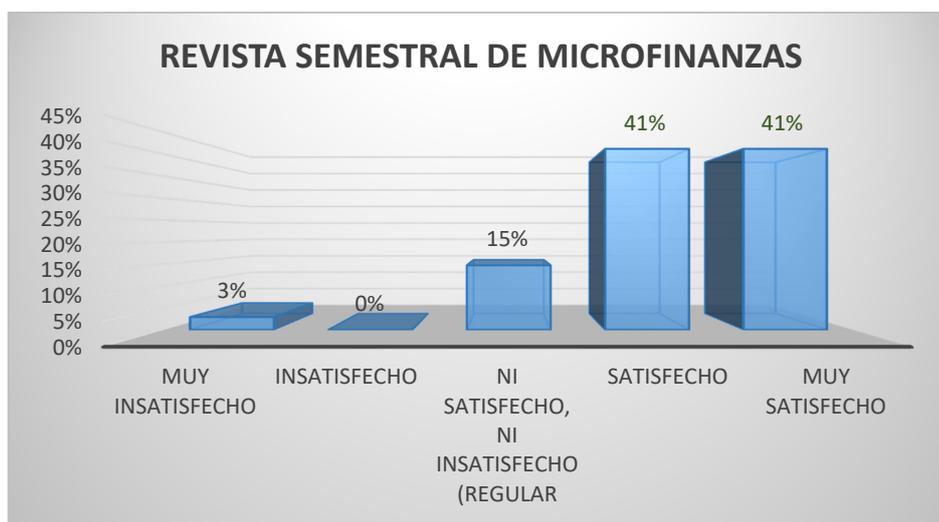


Figura 34. Calidad de información - Revista de Microfinanzas – Satisfacción

La Revista Microfinanzas, es una publicación de frecuencia semestral, que busca informar a sus miembros y público en general sobre testimoniales, casos de éxito,

avances tecnológicos y metodológicos aplicados a las microfinanzas y demás información relevante del sector, generalmente este documento informativo tiene un tiraje de 500 ejemplares que son distribuidos tanto a sus miembros, organismos de control e instituciones relevantes del sector, especialmente del colectivo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Es importante señalar que de la investigación realizada se obtuvo un Top Two Box del 82%, esto quiere decir que, gran parte de las organizaciones encuestadas se encuentran satisfechas o muy satisfechas por la información brindada, adicional existe un porcentaje muy pequeño que se encuentra muy insatisfecho con la información brindada ya que lo miran como información que no contribuye a su colectivo que son las ONG`s.

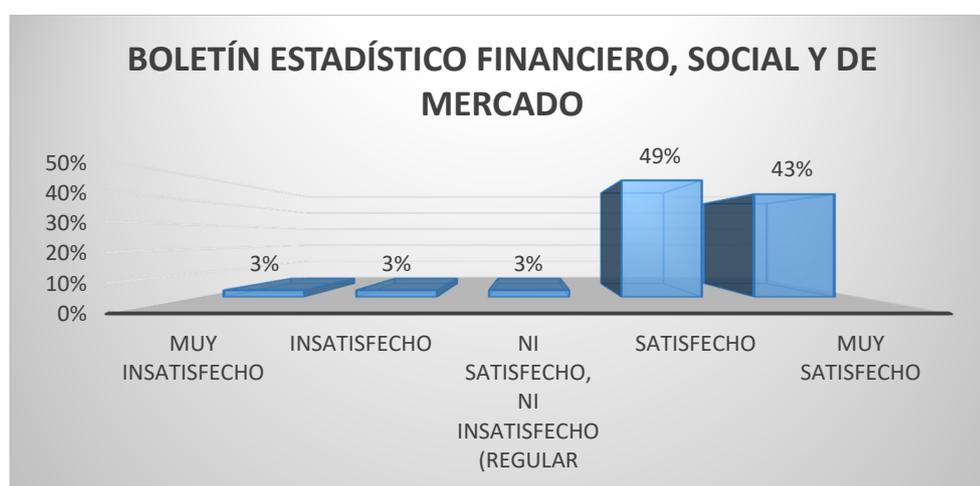


Figura 35. Calidad de información – Boletín estadístico S y M – Satisfacción

Como se mencionó anteriormente, los Boletines Microfinancieros se los realiza con información relevante del sector, en especial con información que contribuyen los miembros como: información del mercado, financiero y, sobretodo su cumplimiento social de acuerdo al tipo de actividad productiva e inclusión de género tanto de captaciones y colocaciones que realizan las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como se puede observar se presenta un Top Two Box del 91%, las instituciones se encuentran satisfechas y muy satisfechas en su mayoría.



Figura 36. Calidad de información – Perfiles Mix – Satisfacción

El MIX Market, (The Mix, 2016) con más de 25,000 visitantes al mes, es uno de los sitios de información sobre instituciones de microfinanzas utilizado y citado frecuentemente, al publicar un perfil en el MIX Market, la IMF es vista por inversionistas y donantes, así como por redes de organizaciones, para muchos inversionistas y organizaciones proveedoras de fondos, el que una IMF tenga su perfil publicado en el MIX Market es un requisito para recibir fondos, por tal motivo la RFR, brinda los servicios de publicación de información financiera y social, con la finalidad de ser el nexo ideal para la obtención de recurso. Al realizar la investigación se observó que el Top Two Box se encuentra en el 81%, las organizaciones entrevistadas afirman estar satisfechas o muy satisfechas con la calidad de la información que contiene el MIX Market y los perfiles publicados y, tan solo el 6% se encuentra muy insatisfechas.

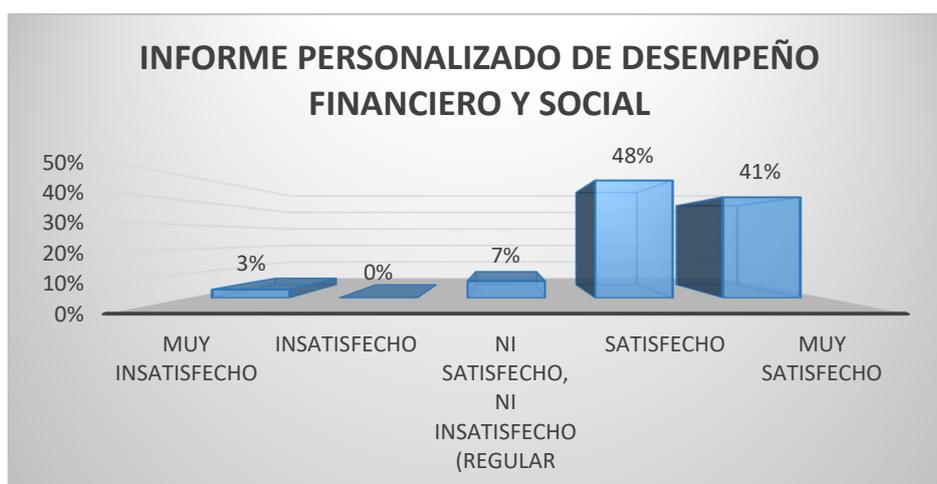


Figura 37. Calidad de información – Informe Personalizado – Satisfacción

De acuerdo a las necesidades de los miembros de la RFR, se realizan informes personalizados sobre la evolución del desempeño financiero y el cumplimiento de su fin social, se presenta un Top Two Box del 89%, un segmento muy importante de las instituciones encuestadas, afirman encontrarse satisfechas o muy satisfechas con el informe personalizado de desempeño financiero y social, como se puede visualizar, existe un porcentaje mínimo de muy insatisfechos.

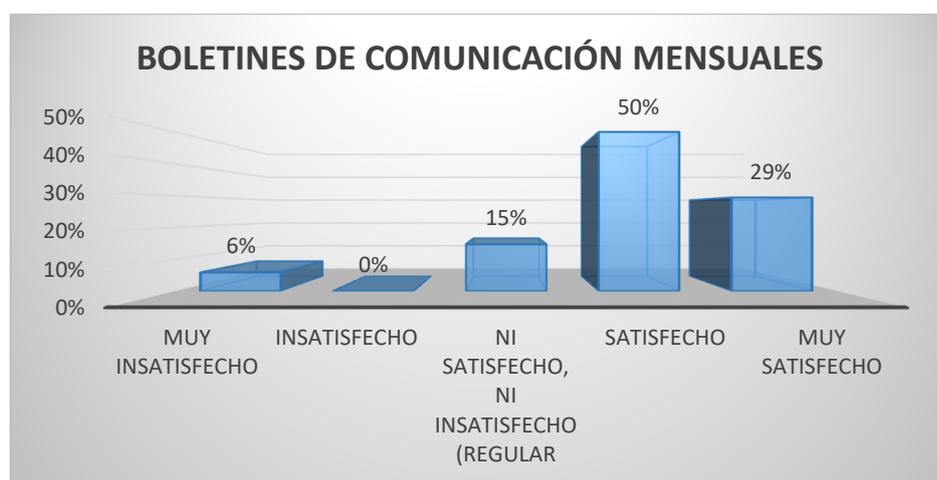


Figura 38. Calidad de información – Boletín Comunicacional – Satisfacción

Los Boletines de Comunicación son documentos electrónicos que se los realiza cada mes, con la finalidad de informar de forma consolidada las actividades relevantes tanto de los miembros como de la RFR, que determinen importancia en

el sector, se encuentra constituida por una sección de aniversarios de fundación de los miembros, así como también la oferta de capacitación próxima a ejecutarse. De acuerdo a la investigación realizada se determinó que el Top Two Box se sitúa en un 79%, las organizaciones encuestadas se encuentran satisfechas o muy satisfechas con el contenido de este documento digital, existe un porcentaje muy pequeño (6%) que afirma encontrarse muy insatisfecho con la información mencionada.

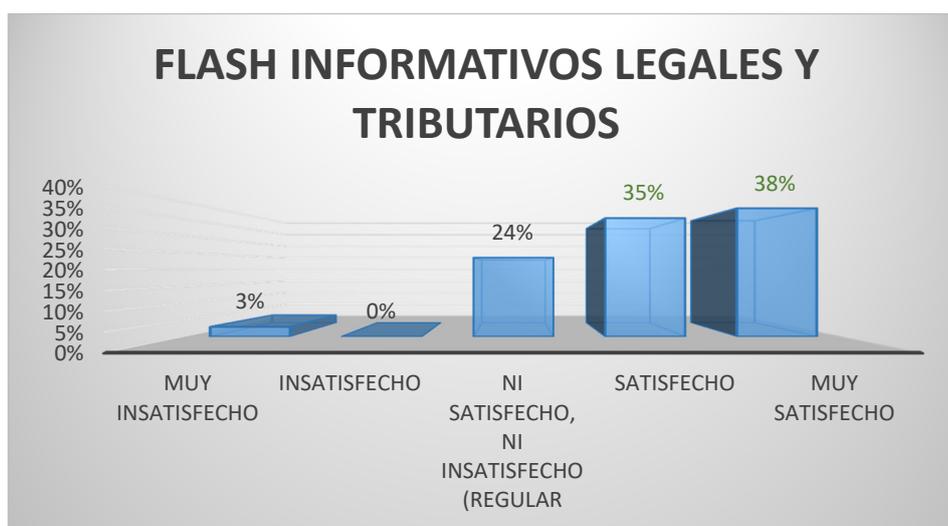


Figura 39. Calidad de información – Flash Informativos L.T. – Satisfacción

Los Flashes Informativos Legales y Tributarios son documentos digitales que, buscan informar de forma inmediata los cambios normativos legales y tributarios que afecten a los miembros de la RFR, su difusión se la realiza por correo electrónico a la base general de datos, como se observa se presenta el 73% de organizaciones satisfechas y muy satisfechas por el contenido de la información brindada y tan solo un mínimo porcentaje del 3% se encuentran muy insatisfechas.

- ¿Qué comentarios o sugerencias propondría agregar para mejorar la calidad, frecuencia y utilidad de la información que se incluye en las publicaciones e informes arriba descritos en beneficio de su institución?

Mediante la investigación realizada se obtuvieron varias sugerencias que buscan mejorar la información de los diferentes documentos que la RFR socializa a las

Instituciones, es de importancia tomarle la seriedad del caso, ya que son señales que permiten discernir aspectos negativos y positivos a ser usados en la generación de información direccionada y de interés, de acuerdo a las características de cada uno de los colectivos, su adecuada utilización permitirá generar adeptos a la variedad de publicaciones, documentos digitales e impresos con los que cuenta la RFR, a continuación los resultados obtenidos.

Tabla 10. Sugerencias para mejorar la información recibida - RFR

ETIQUETA	%
SE ENVÍE LA INFORMACIÓN A LOS CORREOS	16,67
LA ÚNICA OBSERVACIÓN QUE PODRÍA AÑADIR ES LA PRONTITUD CON LA QUE SE DEBE ENTREGAR LA INFORMACIÓN, CONSIDERO LA INFORMACIÓN A DESTIEMPO CUANDO LLEGA LA MISMA, SE QUE ES CULPA DE LAS INSTITUCIONES QUE REMITEN LA INFORMACIÓN, PERO DEBEMOS TRABAJAR EN MEJORAR LA MISMA.	16,67
SE DEBERÍA REALIZAR VIDEOS CONFERENCIAS EN LINEA, CON EL FIN DE GESTIONAR LAS INQUIETUDES DE LAS ORGANIZACIONES SOBRE LOS NUEVOS CAMBIOS NORMATIVOS Y ANALIZAR SU IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL MISMO	16,67
TALLERES PARA INTERPRETAR LA INFORMACIÓN DE LOS INFORMES NO SOLO FÓRMULAS	16,67
A VECES NECESITAMOS INFORMACIÓN QUE SE PUEDE MANIPULAR Y SACAR LAS ESTADÍSTICAS QUE NECESITAMOS	16,67
QUE SE INCORPOREN INDICADORES DE ACUERDO A NUEVAS PRÁCTICAS DE LA INDUSTRIA	16,67

En la actualidad la RFR cuenta con una periodicidad importante de envíos de información relevante para cada uno de sus miembros, ya que continuamente se realiza monitoreo periódico de los cambios normativos que realizan los organismos de control. En la actualidad la información de las instituciones miembros no puede ser manipulada y de libre acceso, porque es información confidencial.

Se sugiere prontitud del envío de la información de los miembros, pero no se toma en cuenta el incumplimiento de la presentación de la misma por parte de algunas instituciones, que no ceden la consolidación y procesamiento de la misma, por tal motivo se debe trabajar en formas de automatizar este particular y no depender de terceras personas que administren y faciliten esta información. Se considera una manera importante la realización de talleres para reforzar el entendimiento e

interpretación de la información contenida en todos los informes presentados a las instituciones, este particular debe ejecutarse con mayor periodicidad.

Las videoconferencias son una metodología muy usada en otros países, como la forma de llegar a sus clientes más lejanos y poder solventar inquietudes o problemas que aquejen a sus colectivos de acuerdo a la ley o normativa existente, por eso la importancia de ejecutarlas con periodicidad y de acuerdo al cambio normativo existente.

- ¿Sugiera qué tipo de información adicional le gustaría recibir por parte de la red financiera rural?

Tabla 11. Sugerencia información adicional - RFR

ETIQUETAS DE FILA	%
INDICADORES MACROECONOMICOS, ANALISIS DEL SECTOR FINANCIERO Y MICROFINANCIERO EN ESPECIAL ÉNFASIS EN EL CRECIMIENTO O DECRECIMIENTO EN CAPTACIONES Y COLOCACIONES	42%
TEMAS RELACIONADOS CON SOBREENDEUDAMIENTO, Y COMPARACIONES CON OTROS BANCOS EN ALGUNOS INDICADORES	8%
INFORMACIÓN SOBRE EL VOLCAN Y SUS CONSECUENCIAS PARA EL	8%
ACTUALIZACIÓN DE ÑA HERRAMIENTA, MEDIBLE A LOS BOLETINES DE LA SEPS	8%
ARTICULOS REALCIONADOS CON TEMAS GERENCIALES, GOBERNABILIDAD, NORMATIVA	8%
TRIBUTARIOS	8%
MEJORAMIENTO DE INDICADORES, COMPENDIO MENSUAL DE LAS REFORMAS TRIBUTARIAS LEGALES, RESUMEN, SE ENVÍAN MUCHAS.	8%
BASE DE DATOS DE INSTITUCIONES QUE FACILITEN FONDOS O DESEEN INVERTIR EN EL SECTOR MICROFINANCIERO	8%

Se determinó que las instituciones miembros solicitan información adicional como “Indicadores macroeconómicos, análisis del sector financiero y microfinanciero en especial énfasis en el crecimiento o decrecimiento en captaciones y colocaciones” con mayor frecuencia que se situó en el 42% del total de las instituciones encuestadas.

- ¿Por qué medio le interesaría conocer sobre los productos y servicios que oferta actualmente la RFR? puede existir más de una respuesta.

Para que la comunicación sea más asertiva, se ha visto la necesidad de evaluar los diferentes canales comunicacionales de la RFR, en base a la investigación realizada se determinó que en primer lugar el correo electrónico es el principal canal que los funcionarios de las instituciones sin falta revisan, en segundo lugar se encuentra visita comercial que realiza el equipo comercial, con la finalidad de socializar tanto la oferta de asistencias técnicas y capacitación que se brinda durante el año.

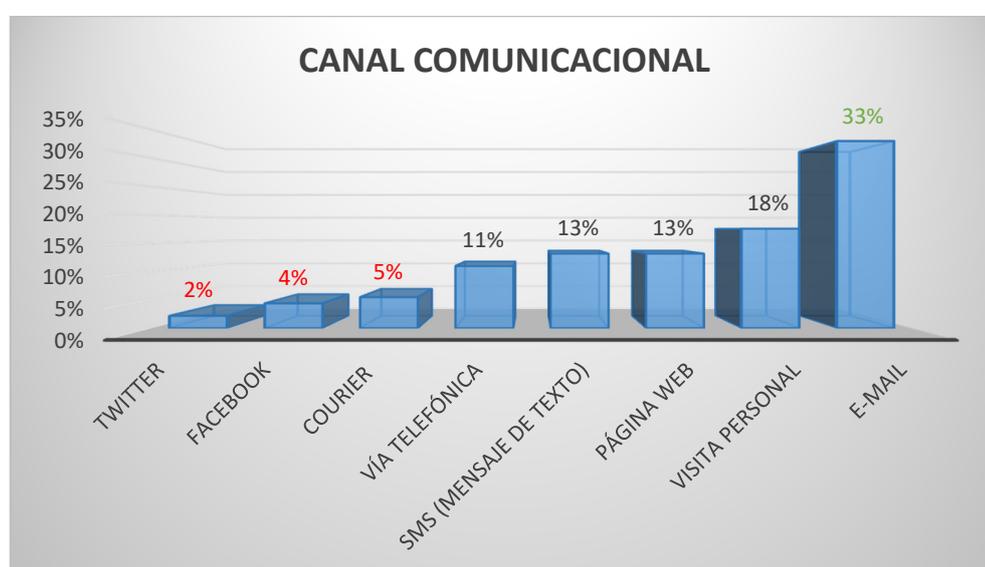


Figura 40. Preferencia de Canales Comunicacionales

En tercer lugar está la página web, en donde se encuentra toda la información referente a la filosofía corporativa, servicios y productos. Los mensajes de texto son usados como un recordatorio de las próximas actividades de capacitación y, eventos muy especiales como el Foro Ecuatoriano de Microfinanzas, que se realiza año tras año y congrega a más de 350 personas referentes del sector microfinanciero.

- ¿Qué tan probable es que usted recomiende los servicios de la Red Financiera Rural a un colega? para eso use una escala de 0 a 5 donde 0 es nada probable y 5 es muy probable.

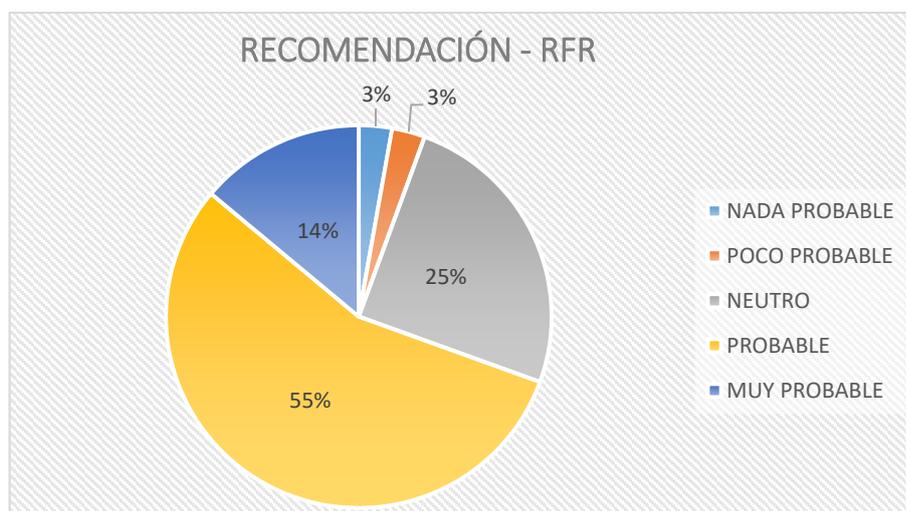


Figura 41. Recomendación – RFR.

Finalmente se determina que el 24% de las Instituciones Miembros muy probablemente recomendarán y, un 55% de las organizaciones encuestadas probablemente recomendarán acudir a la RFR en el caso de requerir un producto o servicio, es decir, el Top Two Box de recomendación se sitúa en el 79%. Existe 25% que se mantiene neutral en el cual se debe trabajar, ya que indica que si existe otra opción con beneficios adicionales, simplemente se cambiarán de proveedor.

- ¿Si dio una calificación de 0 a 3, que aspectos debe mejorar la red financiera rural para que usted se anime a recomendar los servicios brindados?

Como se puede observar las instituciones que dieron calificaciones entre 1 a 3 son un total de 11, las cuales se encuentran en el rango de neutral y nada probable su recomendación, mediante la encuesta se realizó el levantamiento de sus sugerencias y son las siguientes.

Tabla 12. Aspectos que se debe mejorar calificación de 0 a 3 – RFR

ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR 0 - 3	%
MEJORAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS BRINDADOS POR LA RFR Y QUE SE ACOPLAN A SUS MIEMBROS , ASÍ COMO TAMBIÉN MEJORAR LA REPRESENTATIVIDAD DE SUS MIEMBROS	33%
LA RED FINANCIERA RURAL DEBE ACERCARSE MÁS A SUS USUARIOS PARA ACTUALIZAR A LOS MIEMBROS DE SUS SERVICIOS Y BENEFICIOS YA QUE HAY PERSONAL NUEVO QUE NECESITA CONOCER MÁS SOBRE SU ACCIONAR, ADICIONAL QUE PERMITAN ESTABLECER UN PLAN DE TRABAJO CLARO Y QUE PERMITA EVIDENCIAR RESULTADOS.	25%
EN SERVICIOS MÁS ACOPLADO A INSTITUCIONES COMO LA CASA CAMPESINA CAYAMBE	8%
MEJORAR LA INFORMACIÓN DEL SECTOR Y LOS CRÉDITOS DE SEGUNDO PISO QUE BRINDA LA RFR	8%
DEBE SER UN VÍNCULO ENTRE FONDEADORES YE INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS	8%
MEJORAR EL NIVEL DE INCIDENCIA POR PARTE DE LA RFR	8%
MEJORAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS Y LA INFORMACIÓN ENVIADA A LOS MIEMBROS	8%

Entre los sugeridos resaltan con mayor mención “Mejorar los productos y servicios brindados por la RFR y que se acoplen a sus miembros, así como también mejorar la representatividad de sus miembros” con un porcentaje del 33%, y en segunda instancia de mayor relevancia se encuentra “La Red Financiera Rural debe acercarse más a sus usuarios para actualizar a los miembros de sus servicios y beneficios, ya que hay personal nuevo que necesita conocer más sobre su accionar, adicional que permitan establecer un plan de trabajo claro y que permita evidenciar resultados”, en la actualidad no se cuenta con planes de trabajo después de brindar el servicio de asistencia técnica y, no se monitorean los resultados obtenidos, por tal motivo se debe implementar una metodología que cumpla con lo mencionado ya que es una observación muy relevante.

Las restantes afirmaciones poseen una distribución del 8% y son; “En servicios más acoplado a instituciones como la casa campesina Cayambe”, “Mejorar la información del sector y los créditos de segundo piso que brinda la RFR”, “Debe ser un vínculo entre fondeadores e instituciones de microfinanzas”, “Mejorar el nivel de incidencia por parte de la RFR”, “Mejorar los productos y servicios y la información enviada a los miembros”, las observaciones señaladas son analizadas en función de mejorar la satisfacción y la recomendación del servicio.

- ¿Si dio una calificación de 4, que aspectos debe mejorar la Red Financiera Rural para que usted se anime a calificar con 5 en recomendación?

Se determinaron varios aspectos que la RFR debe mejorar y deben ser tomados muy en cuenta para poder lograr mayor satisfacción y lograr una mayor recomendación en un futuro, a continuación:

Tabla 13. Aspectos que se debe mejorar calificación 4 – RFR

ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR 4	%
INFORMAR DE MEJOR MANERA A LAS INSTITUCIONES DE LOS BENEFICIOS DE SER MIEMBROS ASÍ COMO TAMBIÉN BRINDAR INFORMACIÓN IMPORTANTE DEL SECTOR	15%
SE DEBE MEJORAR EL TRABAJO EN INCIDENCIA Y QUE LOS SERVICIOS QUE BRINDE LA RFR SEAN MAS ECONÓMICOS	10%
CONTAR CON PRODUCTOS Y SERVICIOS MAS ECONÓMICOS Y QUE SE ACOPLEN A NUESTRAS NECESIDADES	10%
MEJORAR EL NIVEL DE INCIDENCIA POR PARTE DE LA RFR	10%
DEBE BRINDAR EL SERVICIO A LA POSIBILIDAD DE ACCEDER A FONDEO	10%
MUY BUENA GESTIÓN PERO SE DEBE MEJORAR ALGUNOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	10%
MAYOR INFORMACIÓN DE BANCOS	5%
MAYOR VARIEDAD DE SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA	5%
MEJORAR EL MONITOREO FINANCIERO Y SOCIAL BRINDADO POR LA RFR	5%
MEJORAR LA INFORMACIÓN LEGAL Y TRIBUTARIA, ASÍ COMO TENER MAYOR ACCESO A ESTOS SERVICIOS.	5%
BRINDAR Y MEJORAR CONSULTAS LEGALES Y TRIBUTARIAS	5%
SEGUIR MEJORANDO LA ASISTENCIA TÉCNICA BRINDADA	5%
MEJORAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS Y LA INFORMACIÓN ENVIADA A LOS MIEMBROS	5%

Como se mencionó, es importante “Informar de mejor manera a las instituciones de los beneficios de ser miembros, así como también brindar información importante del sector”, en segunda instancia como comentario relevante se presenta “Se debe mejorar el trabajo en incidencia y que los servicios que brinde la RFR sean más económicos” son afirmaciones relevantes que se deben tomar en cuenta para

mejorar el servicio brindado a los miembros para que el nivel de recomendación sea el más alto en la escala del 1 al 5.

- ¿Si dio una calificación de 5, cuales son los aspectos que más valora, brindados por la Red Financiera Rural?

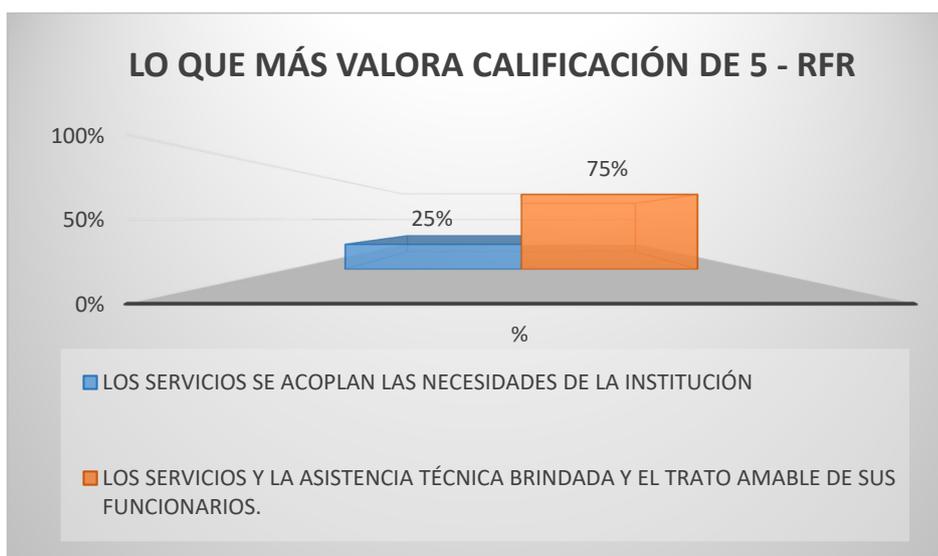


Figura 42. Aspectos que más valora calificación de 5 – RFR

Se determinó que 4 organizaciones recomendarían muy probablemente los productos y servicios de la RFR, adicional esta calificación se correlaciona con el nivel de satisfacción presentada, ya poseen altos niveles de satisfacción, se puede evidenciar también que “los servicios y la asistencia técnica brindada y el trato amable de sus funcionarios”, son los aspectos más importantes que valoran las instituciones.

3.7 ANÁLISIS Y CONCENTRACIÓN DE HALLAZGOS

Análisis y concentración de hallazgos de acuerdo a la investigación realizada, se determinó que de acuerdo a la distribución de las instituciones miembros de la RFR, el mayor conglomerado de instituciones microfinancieras se constituye por Cooperativas de Ahorro y Crédito con una concentración del 61% del total.

El Top Two Box de satisfacción con respecto a la gestión realizada por parte de la RFR, se encuentra en el 75%, concentración importante del total de agremiados, se observó que al 22% de las instituciones le es indiferente la gestión realizada y un 3% de instituciones se encuentran muy insatisfechas con respecto a la gestión realizada.

La satisfacción con respecto a la incidencia, se encuentra en un 58% como el Top Two Box, adicional al 25% le es indiferente y el 17% de los agremiados se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos con relación al nivel de incidencia presentada ante los organismos de control y el estado en general, es decir, no se sienten representados.

Las instituciones encuestadas con mayor frecuencia sugieren actividades relevantes que mejorarán el nivel de incidencia que son; primera instancia 1) “Generar actividades de fortalecimiento y acompañamiento para las instituciones y mejorar su administración y acoplamiento de la nueva normativa”, en segunda instancia 2) “Normativa para servicios con tarjetas de crédito y su implementación”, guardando relación con las actividades de crédito (microfinancieras).

Del total de ONG`s con cartera, el 67% son controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, mientras que el 33% de las ONG`s con cartera, se encuentran predispuestas a ser reguladas por otras instituciones del Estado.

En general los bancos tienen dificultad normativa en tres puntos importantes que deben ser apoyados por la RFR, que son; 1) Poco tiempo para la implementación normativa e los aplicativos internos, 2) Código Orgánico, extensión del plazo, con la Superintendencia de bancos, 3) Se puede mencionar: a) nueva segmentación, b) el hecho de que ahora una operación de microcrédito entendiendo al destino y mas no a la fuente de ingresos, todo esto en la normativa 043 de la junta de regulación política y financiera.

Del total de Cooperativas encuestadas, se determinó dos criterios con mayor relevancia en relación de la gestión realizada por el comité de finanzas populares en el que participa la RFR, La afirmación con mayor frecuencia consolidada (22%) es “Esta iniciativa es muy buena para las cooperativas, considerando que el organismo de control es muy

exigente con sus requerimientos y, al realizar este tipo de actividades, ayuda a abrir el horizonte de conocimientos”, la siguiente frase con mayor frecuencia acumulada (17%), “No llega información y se debe ser más efectiva con datos relevantes del sector”.

Se determinó, en base a la investigación realizada que el Top Two Box de satisfacción con respecto a la gestión realizada por los representantes de la RFR, se ubica en el 83%, es decir, existe un porcentaje reducido del 9% que le es indiferente la gestión realizada, y tan solo al 3% del total de instituciones pertenecientes a la RFR, se encuentran muy insatisfechas.

De la investigación realizada se obtuvieron los siguientes datos en relación a los niveles de satisfacción de los productos y servicios que brinda la RFR a sus afiliados:

- El Top Two Box – Capacitación, en cuanto a la satisfacción presentada relacionada con la capacitación brindada por CAMRED se ubica en el 93% del total de los afiliados.
- El Top Two Box – Asistencia Técnica, en cuanto a la satisfacción presentada relacionada a la asistencia técnica brindada por la RFR se ubica en el 79% del total de los afiliados.
- El Top Two Box – Adecuación Normativa (SIAG), en cuanto a la satisfacción presentada relacionada a la asistencia técnica (SIAG) brindada por la RFR se ubica en el 68% del total de los afiliados.
- El Top Two Box – Videoconferencias Análisis Normativo, en cuanto a la satisfacción presentada relacionada a las videoconferencias realizadas por la RFR se ubica en el 59% del total de los afiliados.
- El Top Two Box – Consultas Legales y Tributarias, en cuanto a la satisfacción presentada relacionada a las consultas legales y tributarias resueltas por la RFR se ubica en el 91% del total de los afiliados.

- El Top Two Box – Crédito PROAR, en cuanto a la satisfacción presentada relacionada a los créditos asignados por la RFR se ubica en el 81% del total de los agremiados.
- El Top Two Box – Monitoreo Financiero y Social, en cuanto a la satisfacción presentada relacionada al servicio de Monitoreo Financiero y Social brindado por la RFR se ubica en el 33% del total de los agremiados.
- El Top Two Box – Estudios Sociales, en cuanto a la satisfacción presentada relacionada al servicio de Estudios Sociales brindado por la RFR se ubica en el 88% del total de los agremiados.
- El Top Two Box – Educación Financiera, en cuanto a la satisfacción presentada relacionada al servicio de Educación Financiera brindado por la RFR se ubica en el 62% del total de los agremiados.
- El Top Two Box – Microseguros, en cuanto a la satisfacción presentada relacionada al servicio de Microseguros brindado por la RFR se ubica en el 54% del total de los agremiados.

Entre los productos más relevantes y con mayor frecuencias que las instituciones miembros desean que se desarrolle por la RFR se encuentran; 1) Capacitación y metodologías de cobranzas, 2) Intermediario con operadores de tarjetas de créditos, 3) Contactos de fondeo, 4) Asistencia técnica en proyectos de índole más bancaria, por ejemplo cajeros automáticos corresponsales no bancarios, estudios de mercado etc. 4) Capacitación específica para ONG.

La mayor demanda de información de nuevos servicios trabajados por la RFR, se encuentra principalmente en tener “Acceso a financiamiento internacional”, con una frecuencia importante del 47%, y en segunda instancia con una frecuencia del 32% se encuentra “Medios de pago y tarjetas de crédito”, como nuevas tendencias y necesidad de información insatisfecha de sus actuales miembros.

Se pudo determinar que para las instituciones miembros, entre los principales temas de capacitación y asistencia técnica requeridos están; 1) Riesgos integrales con una frecuencia del 19%, 2) Talento humano con una frecuencia del 6%, 3) Auditoría Interna, 4) Cobranzas, 5) Gobierno corporativo, 6) Tecnología, 7) Marketing / Mercadeo Microfinanzas, 8) Poa 2016 / Presupuestos, 9) Fortalecimiento de mandos medios, 10) Análisis de crédito / Fábricas de crédito, los restantes temas se encuentran por debajo del 3%.

Se determinó que el 45% de las instituciones encuestadas requieren que el nuevo enfoque del SIAG sea en base al control de riesgo de mercado, liquidez y cartera, adicionalmente se evidenció con un 28% que el nuevo enfoque se direcciona en la solvencia y la cartera, es decir, buscan manuales normativos y aplicación de nuevas técnicas para controlar de manera adecuada los indicadores de morosidad.

Se evidenció que los principales requerimientos en estudios sociales que las instituciones miembros afirman son; 1) Estudios sociales en general, 2) Análisis del cliente interno para mejorar la satisfacción del cliente interno y clima laboral, 3) Análisis de satisfacción del cliente para ajuste e innovación, mejora de productos y mejora de indicadores, 4) Responsabilidad social, 5) Estudio de Protección al cliente – SMART CAMPAIGN.

De acuerdo al levantamiento realizado se evidenció que existen diez principales temas de capacitación que requieren las instituciones en el 2016 y son las siguientes; 1) Riesgos integrales, 2) Talento humano, 3) Auditoría interna, 4) Cobranzas, 5) Gobierno corporativo, 6) Tecnología, 7) Marketing / mercadeo microfinanzas, 8) POA 2016 / presupuestario, 9) fortalecimiento de mandos medios, finalmente 10) Análisis de crédito / fábricas de crédito, estos temas poseen el mayor nivel de frecuencia por las instituciones miembros, de acuerdo al de prioridad descrito.

Se evidencian los siguientes niveles de satisfacción en relación a los beneficios brindados por la RFR;

- El Top Two Box – Representación de la RFR, en cuanto a la satisfacción presentada, se evidencia que el 73% del total de los agremiados.
- El Top Two Box – Publicaciones de Información (MIX), en cuanto a la satisfacción presentada, se evidencia que el 73% del total de los agremiados.
- El Top Two Box – Información tributaria permanente, en cuanto a la satisfacción presentada, se evidencia que el 73% del total de los agremiados.
- El Top Two Box – Acceso a Información Relevante del Sector, en cuanto a la satisfacción presentada, se evidencia que el 87% del total de los agremiados.
- El Top Two Box – Publicaciones de la RFR Sector, en cuanto a la satisfacción presentada, se evidencia en el 82% del total de los agremiados.
- El Top Two Box – Boletines Microfinancieros Trimestrales, en cuanto a la satisfacción, se evidencia que se ubica en el 91% del total de los agremiados.
- El Top Two Box – Consulta Legales Gratuitas, en cuanto a la satisfacción presentada, se evidencia que se traslada en el 74% del total de los agremiados.
- El Top Two Box – Flash Informativo de Importancia, en cuanto a la satisfacción presentada, se evidencia que se posiciona en el 81% del total de los agremiados.
- El Top Two Box – Videoconferencias de Análisis Normativo, en cuanto a la satisfacción presentada, se evidencia que se encuentra en el 84% del total de los agremiados.

De acuerdo a la investigación realizada se determinó que el Top Two Box – Satisfacción Atención Telefónica se presenta en un 83%, es decir, gran aparte de las instituciones

miembros se encuentran satisfechas y muy satisfechas con la atención telefónica brindada.

En el levantamiento de información realizada a las instituciones miembros, se determinó que existen atributos y aspectos que se deben tomar en cuenta para generar valor entre las principales se obtuvieron la “Practicidad y planificación adecuada”, y finalmente “Mayor contacto con los miembros para socializar los beneficios”, en resumen se busca una mejor comunicación y organizaciones de las actividades de capacitación y asistencia técnica brindada.

Las instituciones miembros han determinado los diferentes niveles de satisfacción en base a la calidad de la información que se incluyen en las publicaciones e informes que ha generado la RFR y se detallan a continuación:

- El Top Two Box – Revista de Microfinanzas, en cuanto a la satisfacción de la información presentada, se evidencia que el 82% de los encuestados se encuentra satisfecho y muy satisfecho.
- El Top Two Box – Boletín estadístico S y M, en cuanto a la satisfacción de la información presentada, se evidencia que el 91% de los encuestados se encuentra satisfecho y muy satisfecho.
- El Top Two Box – Perfiles Mix, en cuanto a la satisfacción de la información presentada, se evidencia que el 81% de los encuestados se encuentra satisfecho y muy satisfecho.
- El Top Two Box – Informe Personalizado, en cuanto a la satisfacción de la información presentada, se evidencia que el 89% de los encuestados se encuentra satisfecho y muy satisfecho.

- El Top Two Box – Boletín Comunicacional, en cuanto a la satisfacción de la información presentada, se evidencia que el 89% de los encuestados se encuentra satisfecho y muy satisfecho.
- El Top Two Box – Flash Informativos L.T. en cuanto a la satisfacción de la información presentada, se evidencia que el 73% de los encuestados se encuentra satisfecho y muy satisfecho.

Es importante señalar que el levantamiento de información da como resultado aspectos que deben ser tomados en cuenta para mejorar la información recibida de la RFR, entre los principales se detalla a continuación:

- “Se envíe la información relevante a los correos”.
- “La única observación que podría añadir es la prontitud con la que se debe entregar la información”.
- “Se debería realizar videoconferencias en línea, con el fin de gestionar las inquietudes de las organizaciones sobre los nuevos cambios normativos y analizar su impacto en la administración del mismo”.
- “Talleres para interpretar la información de los informes, no solo fórmulas”.
- “Que se incorporen indicadores de acuerdo a nuevas prácticas de la industria”.

Señalan las instituciones miembros en base a los datos obtenidos en la investigación, que el 42% de los encuestados “Indicadores macroeconómicos, análisis del sector financiero y micro financiero, en especial énfasis en el crecimiento o decrecimiento en captaciones y colocaciones”, es decir, requieren un análisis más profundo sobre la información obtenida del sector micro financiero.

Los sujetos investigados afirman que los tres principales canales para informarse sobre productos, servicios o cualquier tipo de eventos organizados por la RFR son; 1) E- Mail (33%), 2) Visita personal (18), 3) Página Web (13%), se encuentran ordenados de acuerdo a la frecuencia presentada.

Las instituciones que dan calificaciones de recomendación de 0 a 3 y que requieren de una motivación o mejora para recomendar a la RFR en su todo, afirman como principales aspectos los siguientes; 1) “Mejorar los productos y servicios brindados por la RFR y que se acoplen a sus miembros, así como también mejorar la representatividad de sus miembros”, y en segunda instancia 2) “La Red Financiera Rural debe acercarse más a sus usuarios para actualizar a los miembros de sus servicios y beneficios, ya que hay personal nuevo que necesita conocer más sobre su accionar, adicional que permitan establecer un plan de trabajo claro y que permita evidenciar resultados”.

Afirman de acuerdo a la investigación realizada como principal razón que les motivará calificar 5 (muy probablemente) es “Informar de mejor manera a las instituciones de los beneficios de ser miembros así como también brindar información importante del sector”.

Finalmente, las personas que han calificado la recomendación con 5 (muy probablemente) los aspectos que más valoran son; 1) los servicios y la asistencia técnica brindada y el trato amable de sus funcionarios, 2) los servicios se acoplan las necesidades de la institución con una frecuencia correspondiente del 75% y 25%, según el orden afirmado.

CAPÍTULO IV

4 ORGANIZACIÓN Y ENTORNO

Las organizaciones no se desarrollan en ambientes aislados ya que existen factores externos e internos que afectan el adecuado desarrollo y permanencia en el tiempo de cada una de ellas, por tal motivo, se analizarán los aspectos más destacados que como organización no gubernamental y sin fines de lucro afectan el desarrollo de sus actividades.

4.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA

4.1.1 Misión

Red Nacional de Instituciones orientadas al desarrollo de las microfinanzas, que para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable del Ecuador, apoya el fortalecimiento e innovación de sus miembros; representa los intereses de sus colectivos; incide en el diseño, aplicación y evaluación en políticas públicas relacionadas al sector; y fomenta buenas prácticas y la transparencia de la información financiera y social del sector.

4.1.2 Visión

La RFR se mantendrá como la organización referente que integra, apoya y representa a Instituciones de Microfinanzas diversas que facilitan, amplían y potencian el acceso integral a servicios financieros y no financieros complementarios, dirigidos a sectores vulnerables de la población, contribuyendo al mejoramiento de sus condiciones de vida.

4.1.3 Valores institucionales

La Red Financiera Rural posee principios que le permiten orientar el comportamiento institucional y de sus funcionarios en función de su misión institucional y, poder alcanzar

su visión en un futuro medible en el tiempo, por tal razón es de importancia detallar cada uno de ellos para que sean definidos y aplicados en su desempeño organizacional y son los siguientes:

- Solidaridad.
- Respeto.
- Transparencia.
- Confianza.
- Independencia.
- Compromiso.
- Equidad.
- Responsabilidad.

4.2 ANÁLISIS INTERNO

4.2.1 Situación actual de la organización

En la actualidad la RFR, no posee un competidor directo, ya que no existe una organización con las mismas características de estructura, productos y servicios, como se mencionó anteriormente posee un total de 48 miembros, los que requieren los servicios de la RFR, y son los principales clientes de la organización, sin contar que existen instituciones no miembros que requieren los servicios de la RFR, estas organizaciones pertenecen a los segmentos 1, 2 y 3, establecidos por la CONAFIPS. La RFR, es el organismo más importante a nivel nacional que genera incidencia y los nexos necesarios entre Bancos, Ong y Cooperativas de Ahorro y Crédito, con los organismos de control, para la generación de propuestas en beneficio de la población y rural.

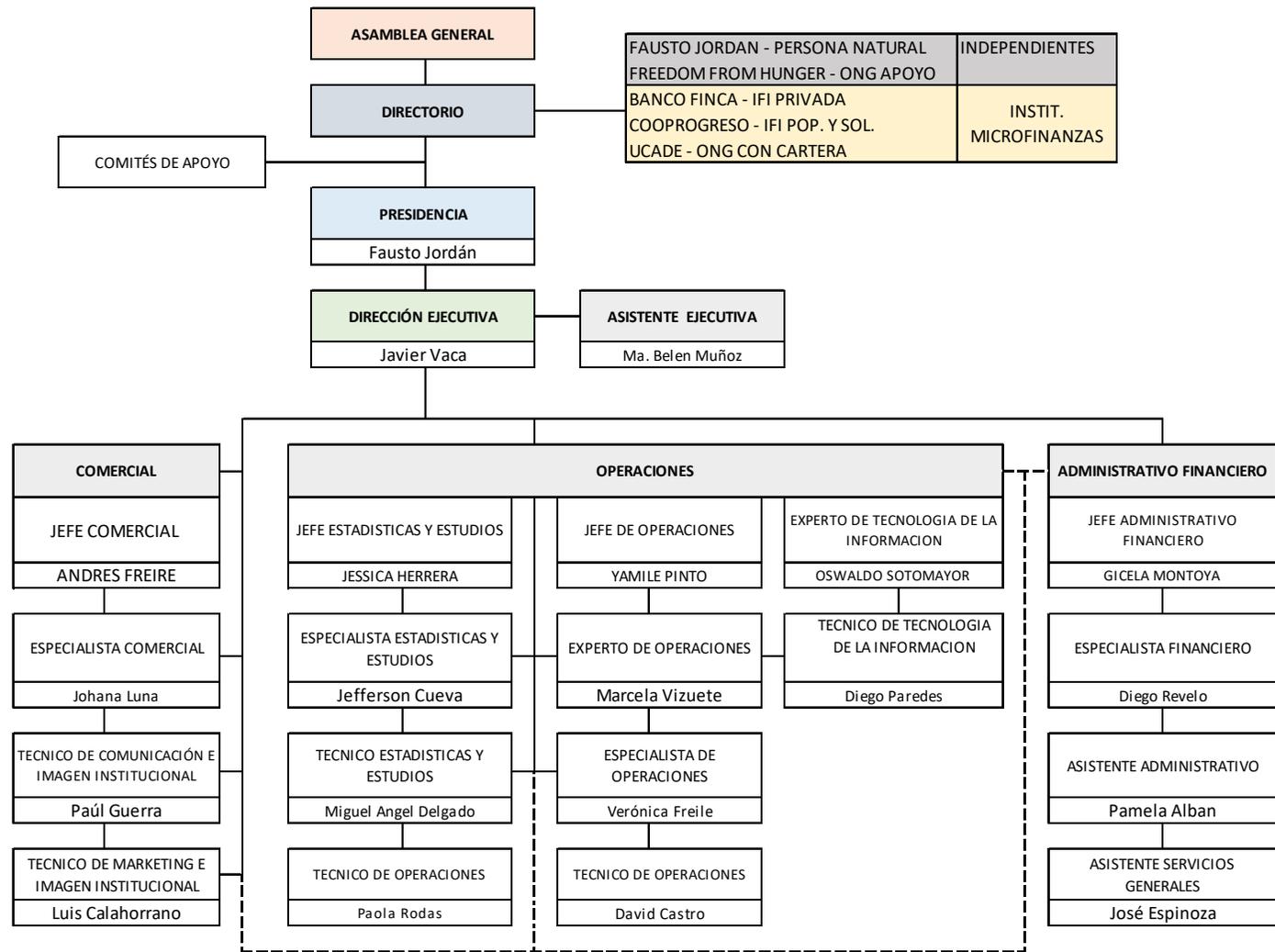


Figura 43. Organigrama – RFR

Fuente: Red Financiera Rural, organigrama constituido y aprobado por el comité de miembros 2015.

4.2.1.1 Departamento de Marketing y Comercialización

El departamento de marketing y comercialización se encuentra unificado, se encuentra constituido por una jefatura de comercialización que lidera tanto al equipo comercial y al responsable de marketing en términos generales. El departamento se encuentra constituido por 4 funcionarios que se encuentran encargados de la gestión comercial de los servicios y productos de la RFR, tomando en cuenta que cada uno de los funcionarios posee responsabilidades adicionales como micro seguro, comunicación y marketing.

La asignación de clientes a cada uno de los funcionarios, se la realiza de acuerdo a la afinidad que se tiene con las instituciones, con la finalidad de brindar un servicio personalizado y contar con una mejor apertura para la comercialización de servicios y satisfacer las necesidades de las instituciones miembros de acompañamiento personalizado en cada uno de los procesos de capacitación y asistencia técnica. La gestión comercial consta de visitas con una frecuencia de 3 veces al año, con la finalidad de promocionar los productos y servicios y generar un levantamiento de necesidades de sus instituciones asignadas, respondiendo a las necesidades de capacitación y asistencia técnica que se van presentando en el mundo cambiante de las microfinanzas.

4.2.2 Cadena de valor

Según Porter (2001) la Cadena de Valor, es un modelo teórico que permite graficar y describir las actividades de una organización, identificarlas para generar valor al cliente final y a la empresa, la finalidad de una cadena de valor se ve reflejada en el aumento del margen de utilidad mediante la reducción de costos o el aumento de las ventas, por supuesto que la cadena de valor contribuye a un análisis exhaustivo de estos aspectos. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pueden aportarle una ventaja competitiva potencial, es importante analizar los seis aspectos fundamentales en los que se basa la cadena de valor de la RFR, se detallan a continuación:

- Lograr liderazgo en el mercado.
- Racionar los procesos.
- Crear nuevos productos/servicios.
- Administrar el riesgo.
- Entrar a nuevos mercados.



Figura 44. Cadena de Valor – RFR

4.3 ANÁLISIS EXTERNO

4.3.1 Mercado actual

En la actualidad la Red Financiera Rural, cuenta con un total de 48 miembros que se detallan a continuación:

- 29 Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- 7 Instituciones Financieras.
- 10 Organizaciones No Gubernamentales.
- 2 Redes Locales.

Mercado potencial

En la actualidad en el Ecuador cuenta con 914 Cooperativas de Ahorro y Crédito, divididas en segmentos del 1 al 4, establecidas por la CONAFIPS, organismo de control según los siguientes criterios.

Tabla 14. Clasificación de las instituciones pertenecientes al sector financiero popular y solidario

Sector Financiero Popular y Solidario a junio 2013						
Segmento	Organizaciones		Socios		Cartera Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
Segmento 1	489	52%	116.435	2%	68.309	3%
Segmento 2	335	35%	656.471	13%	445.703	9%
Segmento 3	83	9%	1.238.481	26%	1.154.437	24%
Segmento 4*	40	4%	2.912.711	59%	3.123.757	65%
Total	947	100	4.969.098	100	4.792.207	100
Sector Financiero Popular y Solidario a diciembre 2014						
Segmento	Organizaciones		Socios		Cartera Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
Segmento 1	470	51,4	105.982	2,2	88.324,52	1,5
Segmento 2	326	35,7	638.029	13,1	522.043,74	8,9
Segmento 3	80	8,8	1.245.190	25,6	1.467.630,43	24,9
Segmento 4	38	4,2	2.865.489	59,0	3.817.078,54	64,8
Total	914	100	4.854.690	100	5.895.095,22	100

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

La mayor cantidad de cooperativas de ahorro y crédito establecidas en el Ecuador, poseen la necesidad de capacitación y asistencia técnica especializada en temas relacionados a las micro finanzas y a temas administrativos operativos, por el cumplimiento de la normativa existente y con una estructura ordenada y sustentable en el tiempo, si bien es

cierto su funcionamiento ha sido empírico, y ha permitido un crecimiento, los organismos del control exigen su normalización y formalización.

En base a la investigación realizada por la CONAFIPS, se determina el detalle de organizaciones que pertenecen a los diferentes segmentos establecidos de las características de número de clientes y tamaño de cartera que, suman un total de 914 instituciones microfinancieras, este grupo de organizaciones se constituyen como clientes potenciales a nivel nacional, con necesidades que pueden satisfacer incluyendo los miembros pertenecientes a la RFR.

De acuerdo a la experiencia y trayectoria de la RFR, se ha determinado que las instituciones pertenecientes a los segmentos 1, 2 y 3 son en realidad los que solicitarán los servicios de la RFR, por su tamaño como organización y los recursos que asignan para capacitación y asistencia técnica, sumando un total de 117 instituciones a los que se enfocan los esfuerzos comerciales y mercadológicos. El segmento 4, tiene la particularidad de que por su tamaño y trayectoria, poseen equipos propios de asesoría y consultoría lo que mitiga la posibilidad de solicitar servicios a organizaciones externas.

4.3.1.1 Factor económico

En el componente económico se analiza el uso y la distribución de los recursos económicos de la sociedad, ya que es un aspecto muy importante que determina los hábitos de consumo dependiendo mucho de la economía del país y sus aristas como son: la tasa de desempleo, el ingreso de los clientes de las instituciones financieras, ya que poseen una relación directa con instituciones como Bancos, Cooperativas y Ong's, su afectación desencadenará en un incumplimiento de sus obligaciones y, transmitirán la problemática económica a las organizaciones financieras. Los indicadores reportados por el BCE (Banco Central del Ecuador, 2016) son los siguientes:

- El producto Interno Bruto (PIB), en el Ecuador según, afirma que existió un descenso del - 0.3% respecto al primer trimestre del 2015.

- La Tasa de Inflación en el 2015, de un grupo de 16 países analizados, en su mayoría de América Latina, Ecuador se ubicó por debajo del promedio que es un total de 3,40%.
- La Tasa de Desempleo a septiembre del 2015 se ubicó en 5.48% evidenciando una subida en comparación con septiembre del 2014 de 0,93%, debido a al cierre de diferentes plazas en el sector público y privado del país.
- La variación mensual del Índice de Precios del Productor se ubicó en el mes de noviembre en -0,31%, en el mes de análisis todas las secciones fueron negativas, siendo de la mayor variación negativa la de Minerales, Electricidad y Gas.

Es importante destacar que los índices económicos reflejan la situación económica de cada uno de los ecuatorianos y, se puede evidenciar que existe un incremento del desempleo y una recesión en la economía, el desempleo es un indicador predominante porque refleja la falta de recursos a nivel de los sectores públicos y privados, que obliga a los sectores a deslindar de funcionarios para reducir gastos en las diferentes áreas productivas de la organización, imposibilitando el cumplimiento de obligaciones crediticias con las instituciones microfinancieras, generando cartera vencida exigiendo esfuerzos y gestión intensiva en la recuperación de fondos, dejando de lado la contratación de asistencias técnicas y capacitación del personal.

Los indicadores de inflación y del PIB, reflejan un descenso en la economía actual que se ha presentado por los diferentes movimientos económicos a nivel nacional e internacional, reflejado especialmente en la disminución del precio del petróleo, que según un análisis presentado por (Diario El Comercio, 2016), señala el desplome de un precio del petróleo de 115,71\$ en el pasado 19 de junio del 2014 a un precio 41,60\$ a corte de 31 de julio del 2016, que según la fuente indicada señala que por cada dólar que disminuye en el precio del petróleo, representa al menos 80 millones menos al presupuesto nacional, originando un desfinanciamiento de la economía mundial.

En el análisis de (Diario El Comercio, 2016) señala que la administración actual a tratado de compensar la situación actual del país, generando diferentes medidas y formulando leyes para la generación de recursos financieros que cubran los gastos corrientes del estado, entre las principales se presentan; la Ley de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal, que buscan un crecimiento sostenible del sector productivo que acreciente las plazas de trabajo, señala también que una alternativa es la disminución de gastos corrientes e innecesarios del estado.

4.3.1.2 Factor tecnológico

La RFR, cuenta con tecnología de punta y metodologías de organismos internacionales, que buscan socializar los servicios financieros a la población vulnerable del Ecuador, uno de los programas estadísticos utilizados por la RFR es MICROSAVE, que le permite realizar un control estadístico trimestral de la información financiera y de cartera de las instituciones de forma dinámica y didáctica.

Es importante señalar que en la actualidad, posee un departamento tecnológico que se encuentra a la vanguardia de las diferentes tendencias tecnológicas que buscan innovar tanto en sistemas informáticos como en modalidades de presentación de información financiera, adicional el departamento cumple con su función básica que es brindar soporte a las diferentes áreas, especialmente a los departamentos de Comercialización y principalmente al área de Operaciones en el uso de herramientas digitales de difusión y promoción.

4.3.1.3 Factores políticos y legales

En la actualidad la RFR, es un organismo sin fines de lucro que se rige a organismos de control y leyes vigentes en el territorio ecuatoriano, de lo dispuesto la RFR, debe realizar el fiel cumplimiento a las disposiciones emitidas, en el presente se las detalla a continuación:

- Reglamento Sistema Unificado Información de Organizaciones Sociales – regulado por el Ministerio de Industrias y Productividad.
- Ley de Régimen Tributario - regulado y controlado por el Servicio de Rentas Internas.
- Código Laboral – regulado y controlado por el Ministerio de Trabajo.
- Ley de seguridad social, aplicable a todos los funcionarios como un derecho irrevocable.
- Ley de Propiedad Intelectual, aplicable a su marca comercial RFR.
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
- Constitución Política de la República del Ecuador, especialmente en el cumplimiento de requisitos para la contratación civil.
- Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS).
- Ministerio de Trabajo.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).
- Instituto de Seguridad Social (IESS).
- Servicio de Rentas Internas (SRI).

4.3.1.4 Factores socioculturales

En base a la experiencia ganada en el transcurso de 15 años institucionales de la RFR, se ha evidenciado un profundo regionalismo por parte de las instituciones de la sierra sur que prefieren pertenecer a gremios de instituciones microfinancieras de la parte sur del Ecuador (Cañar, Azuay, Loja), en cuanto a las organizaciones del resto del país, no poseen preferencia alguna, más bien buscan satisfacer sus necesidades de asistencia técnica especializada y capacitación del personal en temas puntuales y de vanguardia.

Se determinó en base a la experiencia comercial de la RFR, que los tomadores de decisiones poseen al menos un nivel de instrucción de tercer nivel, son personas de amplia experiencia en las microfinanzas y, generalmente ocupan posiciones gerenciales, consejos de vigilancia o presidencia, por tal motivo las propuestas presentadas de capacitación o asistencia técnica requieren el sustento técnico, lógico, estructurado y medible que solvante las necesidades de la institución y agregue valor.

4.3.2 Competencia

Las instituciones que se detallan son la competencia indirecta de la RFR, ya que no existe en la actualidad un organismo que posee las mismas características de productos y servicios de la RFR.

- Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo en Ecuador (CEDECOOP).
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS).
- Expertos de diferentes instituciones que brindan consultoría especializada.
- Grupo de profesionales que brindan consultoría, asesoría financiera, administración de riesgos y servicios fiscales para sus clientes (DELOITTE).

- Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV).
- Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC)
- Integración Representativa de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (ICORED).

4.3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Según Porter (2009) afirma que el entendimiento de las fuerzas competitivas y los aspectos directos e indirectos que las causan, permite determinar el origen de la rentabilidad de las diferentes industrias, concibiendo un panorama claro de la competencia y sus actores. Con la finalidad de tener una apreciación del entorno, es indispensable desarrollar las cinco fuerzas de Porter, para identificar la posición de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo frente a la competencia existente, así como también determinar las debilidades existentes, para transformarlas en ventajas competitivas para mejorar la operatividad y la rentabilidad.

Amenazas de nuevos aspirantes

Es importante destacar las afirmaciones de (Porter, 2009), al mencionar que las amenazas de entrada de nuevos aspirantes tiene que ver con aspectos característicos de la industria en la que se desempeñan, es decir, si es fácil para la competencia entrar en el mercado y no tener represalias, o si es fácil copiar los productos o servicios que ofrece la competencia o, bajar los precios son una alternativa para tener una participación en el mercado y desplazar a la competencia.

Para la constitución de nuevas Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro se debe cumplir con el Reglamento Sistema Unificado Información de Organizaciones Sociales – regulado por el Ministerio de Industrias y Productividad, que es un proceso sistemático y riguroso para ser otorgada esta clasificación. La estructura organizacional

de las ONG's, tiene un carácter complejo porque deben ser autosustentables y generar permanencia en el tiempo, al igual que sus productos y servicios deben ser competitivos e innovadores siempre buscando satisfacer las necesidades de las Organizaciones Miembros.

Es importante destacar que la RFR, posee más de 15 años de trayectoria, lo que le ha permitido generar metodologías innovadoras con el apoyo de organismos internacionales que buscan la socialización de los servicios financieros a la población vulnerable, adicional la infraestructura que posee, tanto en espacios físicos como en la cantidad de consultores con experiencia y trayectoria en el ámbito microfinanciero, han forjado un reconocimiento en el área financiera y microfinanciera por el apoyo a instituciones financieras pequeñas con asistencia técnica y capacitación que han permitido el crecimiento y desarrollo a lo largo de estos años.

La RFR, se ha constituido como un representante entre los colectivos miembros y las organizaciones de control, mediante un trabajo conjunto de generación de propuestas para el mejoramiento de las microfinanzas en el Ecuador, se han conformado grupos de trabajo que se reúnen constantemente con los representantes de la Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, para el debate continuo de legislación aprobada o por aprobar. La RFR cuenta con organizaciones miembros líderes en el mercado, es así el caso del Banco Pichincha, Solidario, Finca, entre las cooperativas más representantes del sector se encuentran Jardín Azuayo, Mushuck Runa, Kulki Wasi, Fernando Daquilema, Chibuleo.

La RFR, en el servicio de capacitación especializada, posee alianzas estratégicas con universidades reconocidas como es el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), con el instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), Instituto de Auditores Internos del Ecuador y Moodle Ecuador, donde se generan plataformas virtuales para temas de capacitación especializada acortando distancias y costos.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son una parte importante de la organización en la que hace referencia Porter (2009), al efectuar un examen de la composición de una organización, afirma que los proveedores generalmente más influyentes, buscan la mayor rentabilidad mediante precios elevados, limitaciones de calidad o servicios, o, al colocar gran parte de sus costos a los involucrados en la industria, los proveedores poderosos son capaces de obtener la mayor rentabilidad de la industria que no puedan trasladar un incremento del costo al precio final.

La RFR, cuenta con proveedores que son los diferentes profesionales reconocidos en las microfinanzas a nivel nacional, es así que en la actualidad cuenta con una gama extensa de profesionales en diferentes ramas con conocimientos de vanguardia, que brindan asistencias técnicas y capacitación especializada en la demanda de las instituciones miembros y público en general, es necesario señalar que los profesionales son de libre ejercicio, lo que no le permite tener exclusividad con la RFR, desembocando en ocasiones en la cancelación de eventos ya planificados, o en capacitación conjunta con la competencia.

Amenazas de productos o servicios sustitutos

Es importante destacar algunas definiciones que realiza Porter (2009), al mencionar a los productos sustitutos, señala sus características principales que son, realizar una función idéntica o similar a la de un producto determinando pero de diferente manera. Los productos sustitutos en ocasiones limitan los beneficios de las organizaciones, entorpecen los tiempos de bonanza y tienen gran demanda si son de bajo costo en tiempos emergentes.

En la trayectoria de 15 años de la RFR, se ha caracterizado por brindar servicios ajustados a la medida de las instituciones, basándose en un adecuado levantamiento de necesidades que se realiza una vez al año, y en el caso de instituciones que no pertenecen a la RFR, se basa en las debilidades y necesidades emergentes que presentan. En el caso de los

productos sustitutos se puede considerar a capacitaciones de baja calidad y costo que brinda la competencia con instructores que no tienen metodología actualizada ni trayectoria.

La RFR en temas de capacitación se encuentra trabajando en productos sustitutos de aprendizaje presencial, que son las plataformas virtuales Moodle, que acortan costos y distancia en beneficio de las instituciones y los funcionarios de entidades financieras y microfinancieras a nivel nacional, el acortar distancias ha permitido la socialización del conocimiento en los últimos tiempos.

Poder de negociación de los compradores

Según Porter (2009), la influencia de los proveedores y compradores cambian a medida del tiempo, así como el peso que cada uno tiene, todo depende de la evolución del mercado o de las nuevas tendencias que se van presentando, tanto tecnológicas como los hábitos de consumo de las nuevas generaciones, por tal motivo es importante determinar la influencia que tiene cada uno de los componentes analizados, para poder determinar los poderes de negociación existentes.

Los clientes de la RFR, poseen poder de negociación por la condición del mercado de capacitación y asistencia técnica, la cantidad de profesionales y organizaciones que brindan servicios parecidos o que buscan satisfacer las necesidades de las organizaciones mediante soluciones inmediatas con metodologías no verificadas, pese a esta disponibilidad de servicios que brinda el mercado, existe preferencia por los servicios que brinda la RFR, que pese a que existe una intensa negociación a fin de cuentas se acepta los precios y condiciones de la RFR por la trayectoria, reconocimiento y los consultores que desarrollan las asistencias o capacitaciones.

En el caso de instituciones grandes como por ejemplo; la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPROGRESO Ltda., su tamaño como organización y su transaccionalidad le permite mayor poder de negociación, ya que la capacitación de su personal o clientes de la cooperativa, es de más de 100 personas a nivel nacional, lo que exige a la RFR considerar

un tema de volumen y precio al tratarse en esos términos, al igual que las asistencias técnicas, es diferente realizar un manual de crédito a una estructuración de metodologías de recuperación o reestructuración de la cartera de crédito, ya que la especialización es mayor y requiere de profesionales que tengan el conocimiento, y experiencia necesaria para realizarlo.

Rivalidad entre los competidores existentes

Menciona Porter (2009), que principalmente la “Rivalidad de los competidores existentes”, se considera como el centro de las fuerzas y es el elemento determinante del modelo, explica que es la fuerza con la que las organizaciones emprenden medidas para fortalecer su posición en el mercado y protegerla a costa de sus rivales en el sector o industria. Afirma también que la situación del mercado se define por la competencia entre las organizaciones y la influencia de esta en la generación de beneficios, explica también que existen varias formas de competir, entre las más relevantes se encuentran, competir por precio de productos o servicios o no competir por precio sino por otros factores como; la publicidad, innovación, calidad de productos y servicios. La competencia por precio perjudica al sector, es decir, disminuye los beneficios de las organizaciones presentes, dejando de ser atractivos y disminuyendo la entrada de nuevas entidades.

La RFR, posee una posición predominante en el mercado, tanto por sus productos y servicios vanguardistas, así como también, por las instituciones que forman parte de los conglomerados de Cooperativas, Bancos, Ong`s con y sin cartera, que son representantes importantes del mercado financiero y microfinanciero a nivel nacional e internacional, adicional posee metodologías vanguardistas que son aplicables en el sector y, una cantidad enorme de consultores que poseen trayectoria en el sector, es importante destacar que en el mercado actual existe poca concentración de instituciones que brinden los productos, servicios y metodologías que maneja la RFR.

La diversidad de competidores existentes no agrupan todos los servicios de capacitación y asistencia técnica que engloba la RFR, existen competidores solo en una línea de acción

a la vez, o con cierta oferta limitada de productos y servicios, a continuación las instituciones que son consideradas como competidores directos e indirectos y son; Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo en Ecuador (CEDECOOP), Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), Expertos de diferentes instituciones que brindan consultoría especializada, Grupo de profesionales que brindan consultoría, asesoría financiera, administración de riesgos y servicios fiscales para sus clientes (DELOITTE), Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), se observa que el principal competidor directo es la Integración Representativa de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (ICORED), por su portafolio de servicios y productos existentes.

4.4 EL CLIENTE Y SU LEALTAD

Mediante la investigación realizada se determinó que los indicadores de satisfacción y recomendación guardan estrecha relación con la lealtad del cliente, el promedio ponderado del indicador de satisfacción general se ubicó en el 3.9, adicionalmente, el indicador del promedio ponderado de recomendación se encuentra en el 3.8, como se puede evidenciar se encuentran relacionados, señalando que la lealtad existente es “Latente”, que se encuentra definida por los clientes que sienten lealtad hacia una organización, puede que siempre quieran tener acceso a sus servicios. Quizá solo soliciten servicios por requerimientos temporales. Aunque no son altamente rentables, estos “clientes leales latentes” representan un mercado valioso para los nuevos productos, así como una fuente indispensable de referencias (Churchill & Frankiewicz, 2008)

		Patrón de Compra	
		Alto	Bajo
Apego Relativo	Alto	Lealtad Superior	 ISC = 3.9 IRC = 3.8 Lealtad Latente
	Bajo	Lealtad Inherente	Ninguna Lealtad

Figura 45. Tipos de lealtad – RFR

Fuente: (Churchill & Frankiewicz, 2008, pág. 135)

4.4.1 Índice de satisfacción del cliente (Instituciones Miembros)

De acuerdo a la investigación realizada las instituciones miembros arrojan un porcentaje muy importante que determina la satisfacción general (Top Two Box) que se ubica en el 75%, es decir, se encuentran muy satisfechos y satisfechos con la gestión de la Red Financiera Rural en apoyo a su organización, pero es importante evidenciar el detalle de la satisfacción de acuerdo al tipo de conglomerado.

Tabla 15. Conglomerados existentes en la RFD

COAC	22
IFI	3
ONG	4
ONG con cartera	6
RED LOCAL	1

Es importante especificar que al existir 5 tipos de instituciones que se dividen en tres grandes conglomerados que son; cooperativas de ahorro y crédito (COAC), instituciones financieras (IFI), organizaciones sin fin de lucro (ONG), es necesario realizar un análisis minucioso de la satisfacción de cada tipo de institución que conforma la RFR, con la finalidad de determinar en donde se encuentra el mayor índice de satisfacción e insatisfacción para tomar acciones correctivas o estrategias que mejoren la satisfacción y por ende el resto de indicadores.

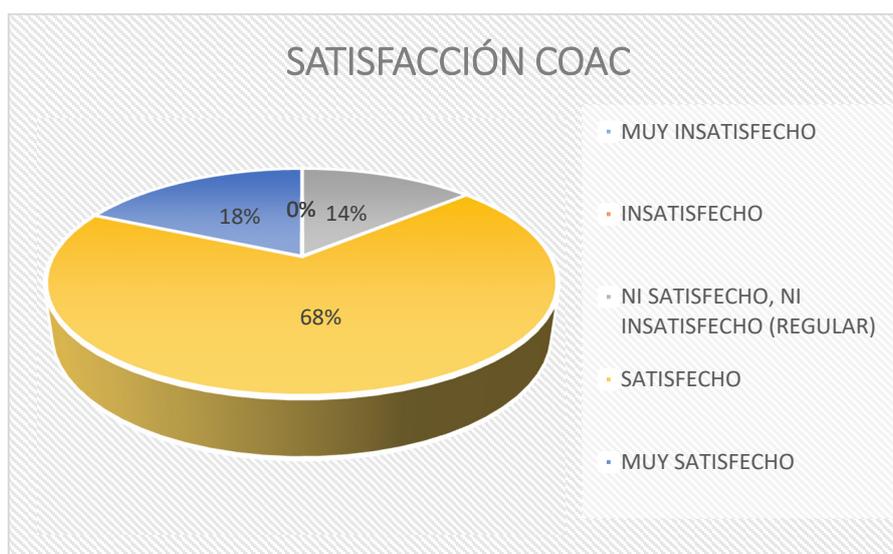


Figura 46. Satisfacción COAC

Mediante la investigación realizada, se ha determinado que el Top Two Box de satisfacción existente en las Cooperativas de Ahorro y Crédito se encuentra en el 86%, es decir, que 19 instituciones se encuentran satisfechas y muy satisfechas en cuanto a la gestión de la Red Financiera Rural en apoyo a su organización, cabe recalcar que no existen instituciones que se encuentran muy insatisfechas o insatisfechas, lo que denota que el servicio se encuentra orientado a la satisfacción de sus necesidades y cumplimiento de sus expectativas.

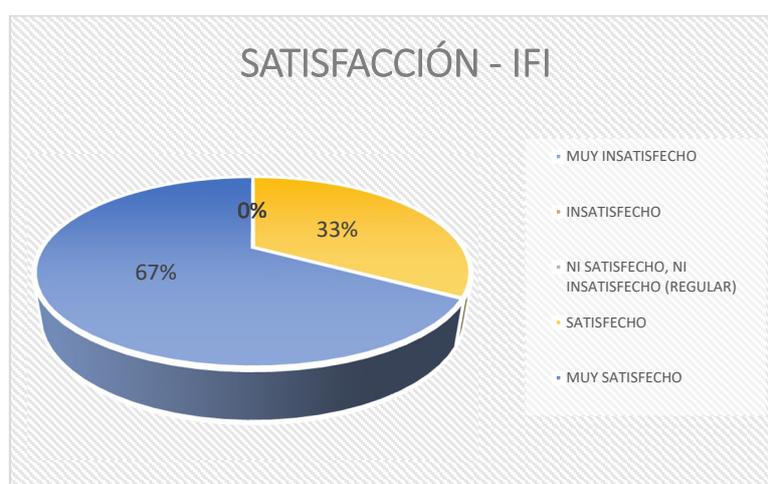


Figura 47. Satisfacción IFI

Mediante la investigación realizada se ha determinado que el Top Two Box de satisfacción existente en las IFI (Bancos) se encuentra en el 100%, los tres bancos existentes se encuentran satisfechos y muy satisfechos en cuanto a la gestión de la Red Financiera Rural en apoyo a su organización, cabe recalcar que no existen instituciones muy insatisfechas o insatisfechas, lo que denota que el servicio se encuentra orientado a la satisfacción de sus necesidades y cumplimiento de sus expectativas.

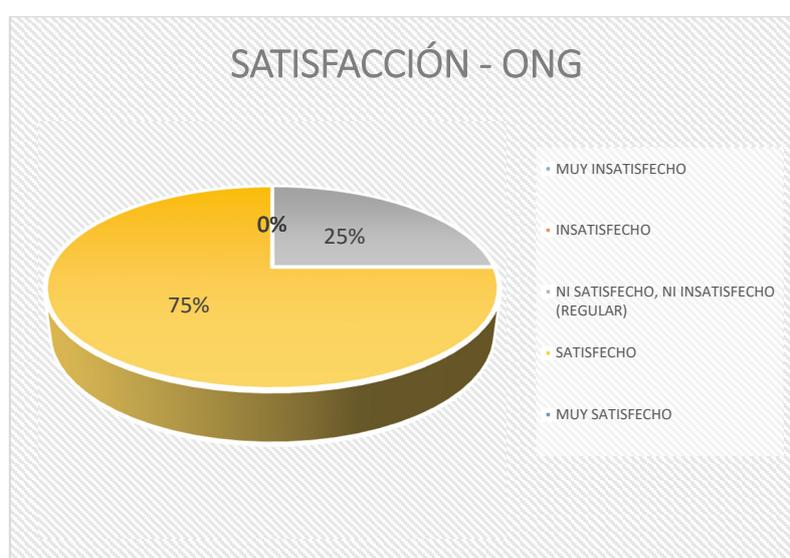


Figura 48. Satisfacción ONG

Se ha determinado que el Top Two Box de satisfacción existente en las ONG's se encuentra en el 75%, de las cuatro ONG's existentes, tres se encuentran satisfechas y muy satisfechas en cuanto a la gestión de la Red Financiera Rural en apoyo a su organización, cabe recalcar que no existen instituciones muy insatisfechas o insatisfechas, lo que denota que el servicio se encuentra orientado a la satisfacción de sus necesidades y cumplimiento de sus expectativas.

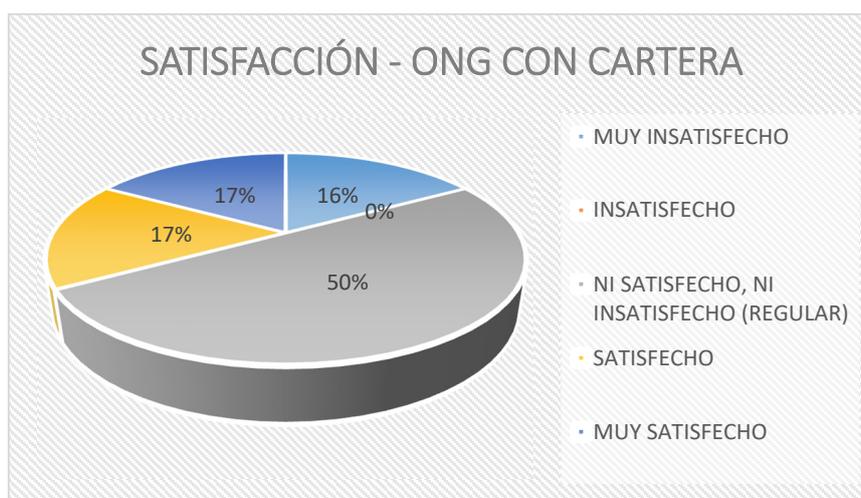


Figura 49. Satisfacción ONG con cartera

El Top Two Box de satisfacción existente en las ONG's con cartera, se encuentra en el 33%, de las seis ONG con cartera existentes, dos se encuentran satisfechas y muy satisfechas en cuanto a la gestión de la Red Financiera Rural en apoyo a su organización, la concentración de instituciones se ubica en muy insatisfecho que es CASA CAMPESINA CAYAMBE, y con satisfacción regular con tres instituciones que se identifican como ESPOIR, FUNDACIÓN ALTERNATIVA, UNIÓN CATÓLICA DE APOYO AL DESARROLLO COMUNITARIO, con un porcentaje relevante del 50%, son instituciones que expresan su descontento y la falta de valor al servicio recibido.



Figura 50. Satisfacción RED LOCAL con carter

El Top Two Box de satisfacción existente de las Redes Locales, se encuentra en el 100%, las instituciones pertenecientes a este tipo de organización se encuentran satisfechas y muy satisfechas en cuanto a la gestión de la Red Financiera Rural en apoyo a su organización.

4.4.2 Satisfacción del cliente y la rentabilidad

Como se mencionó en capítulos anteriores la satisfacción del cliente según Best (2007), guarda una estrecha relación con la rentabilidad y, se lo asocia como el barómetro de futuros ingresos o beneficios, también se lo considera como un indicador de éxito presente en la empresa y una herramienta que sirve para estimar cómo responder a los clientes en el futuro, en base a la afirmación expuesta, se ha determinado que en términos generales la satisfacción presentada en la RFR, se encuentra en promedio ISC = 3.9, de una calificación total máxima del 5, adicional en términos generales el Top Two Box de la satisfacción general se posiciona en el 75%, indicadores importantes que sustentan el índice de recomendación (IRC), en promedio del 3,8 tomando la puntuación máxima de 5, así como el Top Two Box de recomendación que se ubica en el 69% del total de encuestados estos son indicadores muy relevantes que sustentan la permanencia en el tiempo de la RFR, es decir, genera la rentabilidad suficiente que le ha permitido 16 años de permanencia en el mercado de servicios de capacitación asistencia técnica, como un organismo que agrupa a colectivos importantes enfocados en las microfinanzas que contribuyen al desarrollo de la población vulnerable.

4.4.3 Consecuencia de la Insatisfacción obtenida

Los resultados de la investigación arrojan niveles de satisfacción importantes, pero cabe destacar que es relevante analizar los niveles de insatisfacción que presentan las instituciones miembros de la RFD, esto se debe, a que si se presentan niveles de insatisfacción permanentes, las instituciones optan por mirar alternativas nuevas de servicios que satisfagan sus necesidades en el corto o lardo plazo.

Para determinar los niveles de insatisfacción se requiere de un análisis detallado de las instituciones que se encuentran presentes en estas secciones, la razón de su posición, para ello se ha considerado el Botton Two Box, como el porcentaje de los encuestados que han calificado de forma negativa la satisfacción en relación a la gestión recibida por la RFR, y en apoyo a su institución y la representatividad e incidencia que reciben por parte de la RFR que forma parte del servicio global recibido.

Tabla 16. Botton Two Box satisfacción - RFD

INDICADOR	INSTITUCIÓN	%
BOTTON TWO BOX SATISFACCIÓN GENERAL	CASA CAMPESINA CAYAMBE	3%
BOTTON TWO BOX NIVEL DE INCIDENCIA	CASA CAMPESINA CAYAMBE	17%
	ESPOIR	
	FREEDOM FROM HUNGER	
	FUNDACIÓN ALTERNATIVA	
	UCACNOR	
	UNIÓN CATÓLICA DE APOYO AL DESARROLLO COMUNITARIO	

Como se puede observar en la Tabla 13, existe un porcentaje mínimo de instituciones que se encuentran insatisfechas y muy insatisfechas, tanto con la gestión de la Red Financiera Rural en apoyo a su organización y el nivel de incidencia política y representatividad que ha presentado la RFR, mediante una consulta histórica de servicios brindados a los miembros, se determinó que la “CASA CAMPESINA CAYAMBE”, no ha realizado ninguna adquisición de servicios y expresa a cada momento su descontento, adicional se determinó que; CASA CAMPESINA CAYAMBE, ESPOIR, FREEDOM FROM HUNGER, FUNDACIÓN ALTERNATIVA, UCACNOR, UNIÓN CATÓLICA DE APOYO AL DESARROLLO COMUNITARIO, se encuentran en el 17% de las instituciones que engloban el Botton Two Box en relación a la satisfacción con respecto a la incidencia que forma parte del servicio global recibido como institución, es decir, muestran su descontento mediante la encuesta aplicada, es importante destacar que tomar acciones oportunas evitará que estas instituciones deserten de ser miembros de la RFR.

4.4.4 Matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada (MICMAC)

Según Astigarraga (2016), la Matriz MIC – MAC, es un análisis detallado y estructural que permite realizar una reflexión colectiva que describe un sistema utilizando una matriz, relacionando todos sus elementos y evidenciando las principales variables o tendencias influyentes y dependientes, desembocando en la visualización de la evolución del sistema, es importante mencionar que el modelo básicamente se resume en: “Listado de las variables o tendencias, descripción de las relaciones entre las variables o tendencias y la identificación de variables o tendencias claves” según Astigarraga (2016), básicamente esta herramienta permite realizar un análisis de la relación entre ellas, permitiendo destacar las esenciales para la evolución del sistema, es decir, cuáles son las tendencias o variables ganadoras que pueden beneficiar a la organización y a sus productos o servicios, esta herramienta permite estimular la reflexión en el grupo en relación al producto, mercado y el consumidor, este métodos se encuentra compuesto por 3 fases que son;

Fase 1).- listado de variables o tendencias: básicamente consiste en enumerar las variables o tendencias que caracterizan el sistema y su entorno, incluyendo internas y externas, es importante incluir todas las que influyen en el sistema y la explicación respectiva de las variables.

Fase 2).- descripción de relaciones entre las variables o tendencias: consiste básicamente en realizar una explicación de la relación directa que tienen con los productos y servicios de la organización, esto sirve para realizar el descreme de la lista y justificar la relación entre la organización y los productos y servicios.

Fase 3).- identificación de las variables o tendencias claves con el MICMAC: luego de realizar la justificación y descreme, se procede a evaluar una a una la influencia y dependencia, su evaluación debe ser cuantitativamente y, no dejar de lado confirmar la importancia de ciertas variables o tendencias, revelar en base a su relación indirecta juegan un papel principal en el sistema evaluado.

Una vez completo el análisis, se procede a realizar la representación gráfica en base a la influencia y dependencia permitiendo, en base a un plano cartesiano de 4 cuadrantes, identificando cada una de las variables y su ubicación en las áreas en las zonas de poder, conflicto, autonomía y finalmente salida (Villegas, 2016).

Las variables o tendencias que se encuentran en la zona de poder, son aquellas que tienen alto nivel de influencia y bajo nivel de dependencia, es decir, son buenas para la organización ya que influyen de forma directa al grupo objetivo y, no necesitan de otras variables o tendencias para surgir (Vaca, 2012).

Las variables o tendencias que se encuentran en la zona de conflicto, son aquellas que tienen un nivel alto de influencia y alta de dependencia, estas variables o tendencias, con el tiempo pueden pasar a la zona de poder o también a la zona de resultados, la matriz indica que son tendencias o variables que pueden llegar a suceder, por tal motivo hay que estar atentos y observarlas permanentemente (Vaca, 2012).

Las tendencias o variables que se encuentran en la zona de autonomía son tendencias o variables de bajo éxito, es decir, de baja influencia y baja dependencia, es importante señalar que si se encuentran en la zona de salida, son tendencias o variables nulas porque tienen influencia media – baja y alta – media dependencia (Vaca, 2012). Finalmente las estrategias que desemboquen de este completo análisis deben enfocarse a las tendencias o variables que se encuentran en la zona de poder y de conflicto, ya que permiten anticiparse a los movimientos del mercado para sorprender a la competencia y al consumidor, desarrollando nuevas ventajas competitivas con estrategias planteadas (Vaca, 2012).

Tabla 17. FODA – RFR - MICMAC

FODA - RFR			
INTERNAS		EXTERNAS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Poca incidencia y representativa percibida por sus conglomerados COAC, ONG, Redes locales, Bancos	Amplio portafolio de servicios enfocado a las necesidades del sector microfinanciero	Instituciones financieras y microfinancieras que requieren de asistencia técnica y capacitación permanente por el cambio normativo constante	Competencia desleal por parte de instituciones y consultores externos que brindan los mismos servicios que la RFR a precios diferenciados
Falta de seguimiento y valoración de cumplimiento de objetivos en capacitaciones y asistencias técnicas	Gran gama de consultores nacionales e internacionales de reconocimiento	El mercado Cooperativo se encuentra en expansión	Recesión económica del país
Carencia de enfoque, metodologías y procesos de generación de valor, en los productos y servicios para el cliente	Institución con 16 años de experiencia brindando asistencia técnica y capacitación al sector microfinanciero	Las instituciones Microfinancieras requieren de paquetes de microseguros, herramientas especializadas, servicios médicos de atención primaria	Amplia oferta de productos y servicios a bajo costo como: asistencia técnica y capacitación, brindada por organismos gubernamentales, redes locales, ONG.
Carencia de servicios de capacitación y asistencia técnica enfocados al 100% a las necesidades del cliente (Desactualizada)	Niveles de satisfacción general, gestión del personal de la RFR y recomendación superior al 70%	La necesidad de las instituciones financieras y microfinancieras de pertenecer a una ONG o Red Local por temas de representatividad e incidencia	Regionalismo por partes de las Instituciones Financieras pertenecientes al austro ecuatoriano
Instalaciones que no cumplen con los requisitos de la demanda y el cumplimiento del bienestar del cliente	Publicaciones de información financiera y social relevante del sector fuertemente consolidada	La necesidad de productos y nuevas metodologías eficientes de captaciones y colocaciones en el sector microfinanciero	Asistencia técnica y capacitación gratuita brindada por el gobierno y organismos internacionales

Tabla 18. Resumen de Problemáticas

No.-	RESUMEN - MICMAC
1	Poca incidencia y representativa percibida por sus conglomerados COAC, ONG, Redes locales, Bancos
2	Carencia de enfoque, metodologías y procesos de generación de valor, en los productos y servicios para el cliente
3	Amplio portafolio de productos y servicios enfocado a las necesidades del sector microfinanciero
4	Institución con 16 años de experiencia brindando asistencia técnica y capacitación al sector microfinanciero
5	Niveles de satisfacción general, gestión del personal de la RFR, incidencia y recomendación superior al 70%
6	Instituciones financieras y microfinancieras que requieren de asistencia técnica y capacitación permanente por el cambio normativo constante
7	Las instituciones Microfinancieras requieren de paquetes de microseguros, herramientas especializadas, servicios médicos de atención primaria
8	La necesidad de las instituciones financieras y microfinancieras de pertenecer a una ONG o Red Local por temas de representatividad e incidencia
9	La necesidad de productos y nuevas metodologías eficientes de captaciones y colocaciones en el sector microfinanciero
10	Competencia desleal por parte de instituciones y consultores externos que brindan los mismos servicios que la RFR a precios diferenciados
11	Recesión económica del país
12	Asistencia técnica y capacitación gratuita brindada por el gobierno y organismos internacionales

Tabla 19. Matriz MICMAC

INCIDENCIA													X
PROBLEMÁTICA	Poca incidencia y representativa percibida por sus conglomerados COAC, ONG, Redes locales, Bancos	Carencia de enfoque, metodologías y procesos de generación de valor, en los productos y servicios para el cliente	Amplio portafolio de productos y servicios enfocado a las necesidades del sector microfinanciero	Institución con 16 años de experiencia brindando asistencia técnica y capacitación al sector microfinanciero	Niveles de satisfacción general gestión del personal de la RFR, incidencia y recomendación superior al 70%	Instituciones financieras y microfinancieras que requieren de asistencia técnica y capacitación permanente por el cambio normativo constante	Las instituciones Microfinancieras requieren de paquetes de microseguros, herramientas especializadas, servicios médicos de atención primaria	La necesidad de las instituciones financieras y microfinancieras de pertenecer a una ONG o Red Local por temas de representatividad e incidencia	La necesidad de productos y nuevas metodologías eficientes de captaciones y colocaciones en el sector microfinanciero	Competencia desleal por parte de instituciones y consultores externos que brindan los mismos servicios que la RFR a precios diferenciados	Recesión económica del país	Asistencia técnica y capacitación gratuita brindada por el gobierno y organismos internacionales	TOTAL
D E P E N D E N C I A	Poca incidencia y representativa percibida por sus conglomerados COAC, ONG, Redes locales, Bancos	1	0	1	2	0	0	3	1	0	0	0	8
	Carencia de enfoque, metodologías y procesos de generación de valor, en los productos y servicios para el cliente	3		3	2	3	2	0	0	2	0	1	16
	Amplio portafolio de productos y servicios enfocado a las necesidades del sector microfinanciero	0	1		2	3	3	3	1	3	1	1	18
	Institución con 16 años de experiencia brindando asistencia técnica y capacitación al sector microfinanciero	0	0	2		1	2	1	0	0	0	0	6
	Niveles de satisfacción general, gestión del personal de la RFR, incidencia y recomendación superior al 70%	2	1	2	1		1	1	2	2	2	0	14
	Instituciones financieras y microfinancieras que requieren de asistencia técnica y capacitación permanente por el cambio normativo constante	0	0	1	2	1		0	1	1	1	0	7
	Las instituciones Microfinancieras requieren de paquetes de microseguros, herramientas especializadas, servicios médicos de atención primaria	0	0	1	2	0	0		0	1	2	0	6
	La necesidad de las instituciones financieras y microfinancieras de pertenecer a una ONG o Red Local por temas de representatividad e incidencia	3	0	0	0	0	0	0		0	2	0	6
	La necesidad de productos y nuevas metodologías eficientes de captaciones y colocaciones en el sector microfinanciero	0	0	1	1	0	0	0	0		2	0	5
	Competencia desleal por parte de instituciones y consultores externos que brindan los mismos servicios que la RFR a precios diferenciados	0	0	0	1	0	0	0	0	0		0	2
Recesión económica del país	0	0	1	0	0	3	3	3	3	1		3	17
Asistencia técnica y capacitación gratuita brindada por el gobierno y organismos internacionales	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0		3
Y	TOTAL	8	3	11	12	10	13	8	10	14	11	2	108

0	NULA	1	DÉBIL	2	MEDIANA	3	FUERTE
---	------	---	-------	---	---------	---	--------

Tabla 20. Resumen – Matriz MICMAC

PROBLEMÁTICA	X	Y	ZONA
Poca incidencia y representativa percibida por sus conglomerados COAC, ONG, Redes locales, Bancos	8	8	ZA
Carencia de enfoque, metodologías y procesos de generación de valor, en los productos y servicios para el cliente	3	16	ZP
Amplio portafolio de productos y servicios enfocado a las necesidades del sector microfinanciero	11	18	ZC
Institución con 16 años de experiencia brindando asistencia técnica y capacitación al sector microfinanciero	12	6	ZS
Niveles de satisfacción general, gestión del personal de la RFR, incidencia y recomendación superior al 70%	10	14	ZC
Instituciones financieras y microfinancieras que requieren de asistencia técnica y capacitación permanente por el cambio normativo constante	13	7	ZS
Las instituciones Microfinancieras requieren de paquetes de microseguros, herramientas especializadas, servicios médicos de atención primaria	8	6	ZA
La necesidad de las instituciones financieras y microfinancieras de pertenecer a una ONG o Red Local por temas de representatividad e incidencia	10	6	ZS
La necesidad de productos y nuevas metodologías eficientes de captaciones y colocaciones en el sector microfinanciero	14	5	ZS
Competencia desleal por parte de instituciones y consultores externos que brindan los mismos servicios que la RFR a precios diferenciados	11	2	ZS
Recesión económica del país	2	17	ZP
Asistencia técnica y capacitación gratuita brindada por el gobierno y organismos internacionales	6	3	ZA
TOTAL	108	108	
PROMEDIO	9	9	

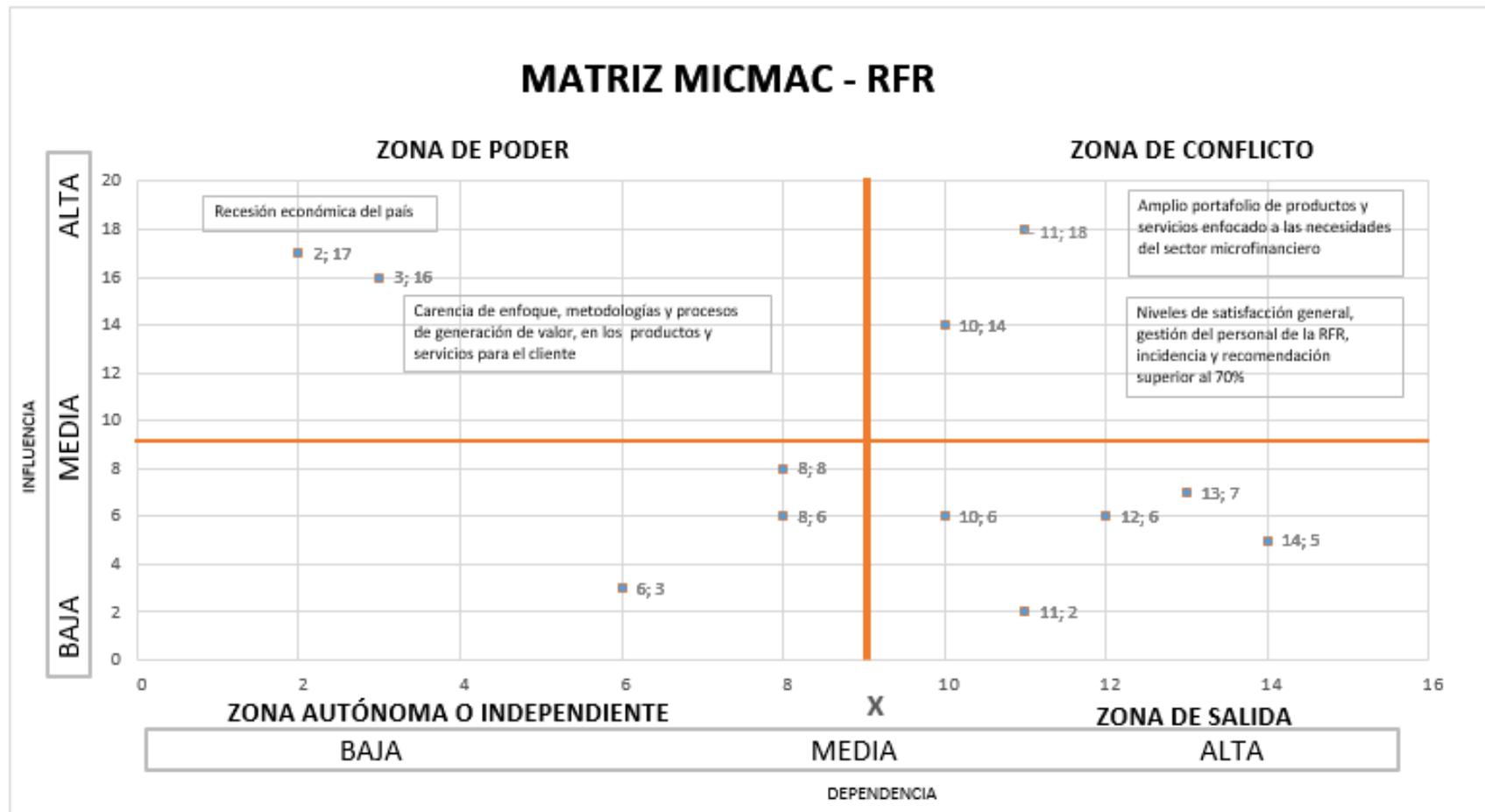


Figura 51. Matriz MICMAC

Es importante realizar un análisis profundo de los resultados obtenidos en la realización de la matriz MICMAC, los resultados obtenidos reflejan dos zonas (poder y conflicto) prioritarias a las cuales se les debe dar especial atención, ya que poseen alta influencia y alta dependencia, como se puede observar en la gráfica, las problemáticas en la zona de poder son: “Carencia de enfoque, metodologías y procesos de generación de valor, en los productos y servicios para el cliente” y “Recesión económica del país”, y en la zona de conflicto en la que se evidencian temas importantes que son: “Amplio portafolio de productos y servicios enfocado a las necesidades del sector microfinanciero” y Niveles de satisfacción general, gestión del personal de la RFR, incidencia y recomendación superior al 70%, las estrategias que se planteen deben mejorar lo identificado en la Matriz MICMAC.

4.5 DISEÑO ESTRATÉGICO

El tema propuesto busca realizar un levantamiento de información que permita sugerir una estrategia que busque generar lealtad y recomendación, por tal motivo, se ha realizado la aplicación de varias metodologías que permiten evidenciar *insights*, se ha aplicado Metodologías como el FODA, Matriz MIC-MAC y La Cadena de Valor, para un planteamiento estratégico enfocado en los objetivos del tema.

4.5.1 Cadena de Valor RFR

Como se mencionó anteriormente según Porter (2001) la Cadena de Valor, es un modelo teórico que permite graficar y describir las actividades de una organización, identificarlas para generar competitividad y valor al cliente final y a la empresa, incrementando el margen de utilidad mediante la reducción de costos o el aumento de las ventas, por tal motivo se plantea la cadena de valor resultado de la investigación y desarrollo meticoloso de las metodologías planteadas

CADENA DE VALOR RFR

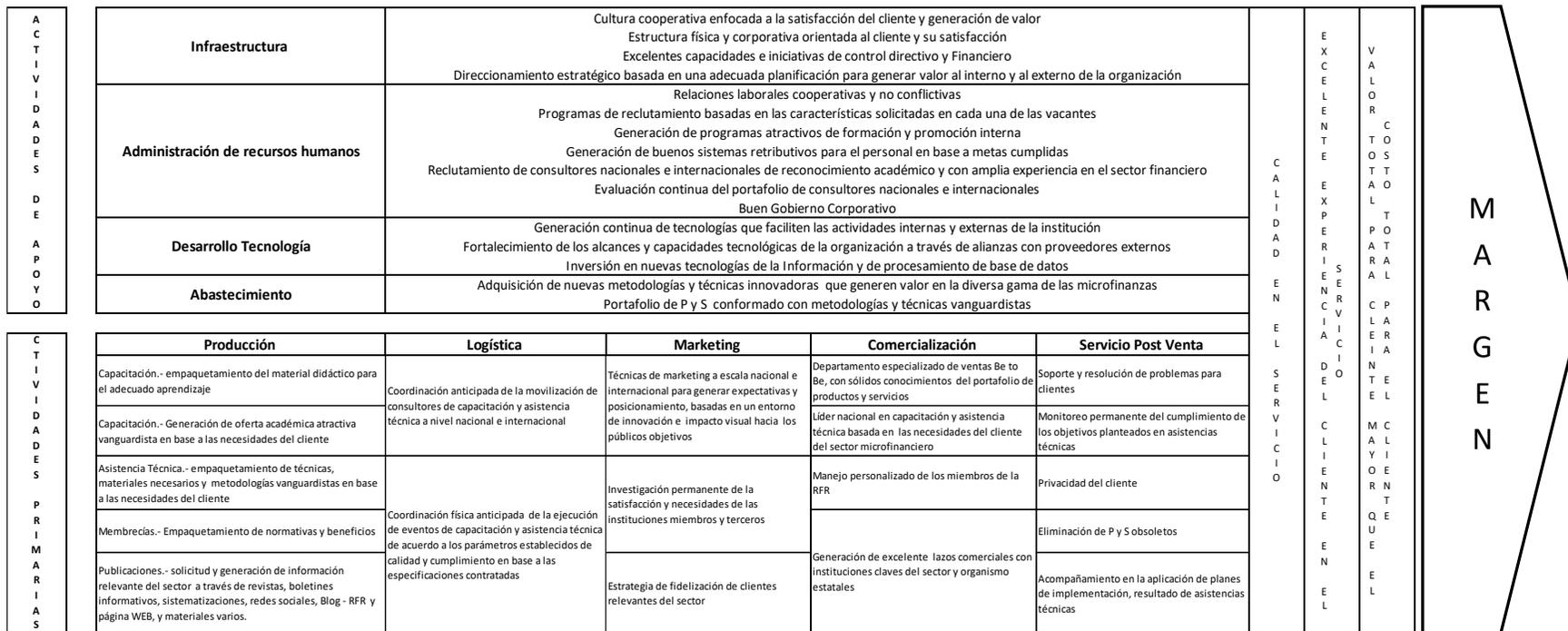


Figura 52. Cadena de Valor RFR propuesta

La Cadena de Valor planteada cumple con metodologías que permiten establecer actividades primarias y secundarias en términos generales, que consecuentemente permitan forjar calidad en el servicio, excelente experiencia del cliente en el servicio, para la generación de un margen considerable que permita la sustentabilidad en el tiempo, el planteamiento estratégico se basa en actividades que permitan la generación de lealtad y recomendación de los servicios, se determinó que las áreas de principales en las que se debe trabajar son: producción, logística marketing, comercialización, servicio post venta para generar lealtad y recomendación de los servicios y productos que brinda la RFR.

4.6 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

El desarrollo estratégico cumple con la aplicación de herramientas y metodologías que se desarrollaron con la finalidad de deslumbrar estrategias, actividades, áreas claves e indicadores de cumplimiento en los que se debe trabajar, con la finalidad de mejorar los productos y servicios de la RFR. El planteamiento estratégico considera las actividades primarias o eslabones principales de la cadena de valor propuesta, es importante destacar que el principal objetivo de las estrategias que se desarrollaron será generar lealtad y recomendación de los productos y servicios de la RFR, cabe mencionar que cada eslabón de la cadena de valor planteada, es parte fundamental para la consecución de los objetivos. El planteamiento estratégico consta de la delimitación principalmente de las principales áreas en donde se ejecutan las estrategias, actividades y evaluaciones de cumplimiento según el direccionamiento estratégico planteado, adicionalmente se incluye un cuadro de ejecución, donde se determinan de forma detallada los tiempos en los que están programadas las estrategias y actividades que permiten generar lealtad y recomendación de los productos y servicios de la RFR.

4.6.1 Estrategia de Marketing lealtad y recomendación

Producción.- parte importante de la cadena de valor, permite coordinar y ejecutar las actividades planteadas para la consecución de los objetivos de la organización.

Estrategia 1)

- **Empaquetar técnicas, materiales y metodologías vanguardistas en base a necesidades identificadas.**- la estrategia busca agrupar todo lo necesario para la adecuada consecución de asistencias técnicas o capacitaciones planificadas, esto incluye metodologías, herramientas, materiales didácticos, sistemas de información indicadores etc., que son necesarios para superar las expectativas del cliente generando lealtad y recomendación de los P y S.

Actividades

- Identificación de las necesidades de capacitación y asistencia técnica de acuerdo a la planificación anual.
- Reunir el material necesario para cumplir con los requerimientos de los clientes (capacitación y asistencia técnica).

Indicadores de cumplimiento

- No.- levantamientos de necesidades realizado / No.- de levantamientos de necesidades planificados.
- Porcentaje de cumplimiento realizado / 100% del cumplimiento.

Responsable

- Operaciones

Estrategia 2)

- **Formular la oferta de capacitación anual de acuerdo a las necesidades identificadas.**- busca generar una oferta de capacitación que se encuentra basada en las necesidades de las instituciones miembros, su punto de partida es la investigación de necesidades de satisfacción y sugerencias realizadas dos veces al

año, específicamente el levantamiento buscar información relevante del departamento de recursos humanos de las organizaciones, con la finalidad de conocer sus necesidades de capacitación y planificación para los próximos meses.

Actividades planteadas

- Elaboración de la oferta de capacitación de acuerdo a las necesidades identificadas

Indicadores de cumplimiento

- % de cumplimiento ejecutado / % del cumplimiento planificado

Responsable

- Operaciones / Marketing

Estrategia 3)

- **Empaquetar normativas y beneficios Miembros RFR.-** permite empaquetar y compactar los beneficios y obligaciones de formar parte de la RFR, consecuentemente permite comunicar de forma creativa y clara los insight de los servicios a los agremiados y potenciales clientes de la RFR.

Actividades planteadas

- Elaboración de manual de obligaciones y beneficios Miembros RFR.

Indicadores de cumplimiento

- % cumplimiento ejecutado/ % del cumplimiento planificado.

Responsable

- Operaciones / Marketing.

Estrategia 4)

- **Generación de información relevante para el sector.**-la información actualizada y relevante forma parte importante a la hora de tomar decisiones, por tal motivo es necesaria la generación de información confiable oportuna y relevante del sector por ejemplo: cambio normativo, evolución del sector financiero y microfinanciero, actualización legal del cumplimiento tributario y laboral, estadísticas de colocaciones y capitaciones según el tipo de instituciones, etc., esta estrategia busca generar valor para los clientes, manteniéndoles informados de forma oportuna y actualizada de cambios en aspectos que afecten al sector, adicionalmente que permita a las instituciones considerar a la RFR como una principal fuente secundaria de consulta de información.

Actividades

- Realizar al menos 36 publicaciones al año de información relevante para el sector sea de cumplimiento normativo o de interés.

Indicadores de cumplimiento

- No.- de publicaciones realizadas / 36 publicaciones planificadas.

Estrategia 5)

- **Generar nuevos producto y servicios.**- la estrategia planteada busca la innovación continua basada en los requerimientos de los clientes, los insumos principales son las investigaciones realizadas de los niveles de satisfacción y necesidades de las organizaciones miembros e instituciones relevantes del sector, es importante

destacar que prima el hecho de generar productos y servicios de acuerdo al contexto del sector, es decir, la normativa aplicable y cumplimientos tributarios o laborales dispuestos por los organismos de control.

Actividades

- Proponer nuevos productos y servicios.
- Ejecutar nuevos productos y servicios aprobados.

Indicadores de cumplimiento

- No.- P y S propuestos / No.- P y S propuestos planificados.

Responsables

- Operaciones / Marketing / Servicio post Venta.

Logística.- parte importante de la Cadena de Valor, ejecuta las actividades programadas de asistencia técnica y capacitación, su correcto y fluido desempeño permite un funcionamiento coordinado de las actividades de la RFR, especialmente en los servicios y soporte brindado a las instituciones miembros tanto de profesionales nacionales e internacionales, el cumplimiento de acuerdo a los términos establecido y acordados permite genera valor para el cliente, ya que la seriedad es considerada como un factor relevante que genera recomendación.

Estrategia 6)

- **Planificar de forma anticipada la ejecución de asistencias técnicas y capacitaciones.-** es de suma importancia brindar un servicio bien coordinado, a tiempo y con altos estándares de calidad, por tal motivo se plantea esta estrategia que busca brindar un servicio que cumpla con estos atributos y permita satisfacer las expectativas y necesidades de las instituciones.

Actividades

- Elaboración del POA de asistencias técnicas y capacitación anual.
- Elaboración del plan de contingencia de acuerdo al POA establecido para el año.

Indicadores de cumplimiento

- % cumplimiento realizado / % del cumplimiento planificado.

Responsables

- Operaciones.

Marketing.- es la parte fundamental, ya que busca recomendación y lealtad de las instituciones miembros, por tal motivo se han planteado estrategias, actividades, responsables e indicadores de cumplimiento que aseguren alcanzar los objetivos planteados.

Estrategia 7)

- **Investigar los niveles de satisfacción, necesidades, recomendación.-** para la determinación de las necesidades, satisfacción, recomendación y demás atributos relevantes para generar valor a los P y S, es fundamental realizar levantamientos al menos dos veces al año, que permita evidenciar oportunidades de mejora, diseño de nuevos P y S y estrategias que permitan una sustentabilidad en el tiempo.

Actividades

- Realizar encuestas a las instituciones miembros.

Indicadores de cumplimiento

- No.- de levantamientos realizados /No.- de levantamientos planificadas.

Responsables

- Marketing.

Estrategia 8)

- **Generación de la mayor cantidad de seguidores y likes en Facebook y twitter.-**
las redes sociales son un canal importante en la actualidad, las personas lo utilizan como un medio informativo y de consulta sobre servicios, productos y experiencia, razón por la cual se plantea el desarrollo del canal como un medio de socializar información de interés y promocional.

Actividades

- Planificación de contenidos relevantes del sector.
- Publicación de Contenidos / noticias / capacitación.
- Generación de Infogramas.
- Publicación de Infogramas.
- Planificación de contenidos relevantes del sector.
- Publicación de videos canal YouTube.

Indicadores de cumplimiento

- No. de publicaciones realizadas /900 Publicaciones en redes sociales.
- No. de Infogramas realizados / 3 Infogramas planificados.
- Material elaborado / Material planificado.

Responsables

- Marketing / Comunicación.

Estrategia 8)

- **Generar impacto visual mediante la renovación de artes RFR.-** es una estrategia de marketing y de comunicación muy valiosa, ya que permite transmitir una imagen corporativa formal, seria e innovadora, permite informar de los P y S de vanguardia con los que cuenta la RFR.

Actividades

- Diseño y aprobación de la nueva imagen Banners & Gigantografías.
- Aplicación nuevo diseño nueva imagen Banners & Gigantografías.
- Diseño y aprobación de la nueva imagen Boletín Microfinanciero.
- Aplicación nuevo diseño nueva imagen Boletín Microfinanciero.
- Diseño y aprobación de la nueva imagen Portafolio de servicios.
- Aplicación nuevo diseño nueva imagen Portafolio de servicios.
- Diseño y aprobación nueva imagen promocionales talleres.
- Aplicación nuevo diseño nueva imagen promocionales talleres.
- Diseño y aprobación nueva imagen promocionales. Programas.
- Aplicación nuevo diseño nueva imagen promocionales. Programas.
- Diseño y aprobación de artes tipo postal pasantías.
- Aplicación nuevo diseño nueva imagen promocionales. Pasantías.
- Diseño y aprobación del arte Foro Ecuatoriano de Microfinanzas.
- Impresión promocional Foro Ecuatoriano de Microfinanzas.
- Distribución arte físico público objetivo.
- Diseño y aprobación de artes postal digital expectativa.
- Programación de Publicación de Artes expectativa.
- Aplicación nuevo diseño nueva imagen postal digital expectativa.
- Diseño de arte promocional digital Foro Ecuatoriano de Microfinanzas.

- Aprobación y validación arte promocional digital Foro Ecuatoriano de Microfinanzas.
- Programación de Publicación arte promocional digital Foro Ecuatoriano de Microfinanzas.
- Envío correo electrónico y redes sociales promocional digital Foro Ecuatoriano de Microfinanzas.
- Propuesta sitio exclusivo Foro Ecuatoriano de Microfinanzas.
- Diseño y elaboración del sitio.
- Aprobación Sitio Foro Ecuatoriano de Microfinanzas.
- Puesta en línea Foro Ecuatoriano de Microfinanzas.
- Planificación de campaña de Streaming.
- Selección de Panel.
- Segmentación de base de datos.
- Promoción Streaming Panel / relevante.
- Ejecución y difusión.

Indicadores de cumplimiento

- Material elaborado / Material planificado.
- Propuesta realizada / Propuesta planificada.
- Artes realizados / 3 artes de expectativas planificados.
- No. Artes publicados / 4 artes de expectativas planificados.
- No. Artes digital realizado / Artes planificados.
- 100% cumplimiento.

Responsables

- Marketing / Comunicación / Tecnología.

Estrategia 9)

- **Generar simpatía con la marca RFR.-** se pretende con esta estrategia que las instituciones miembros se encuentren identificadas con la marca, por su reconocimiento de fechas importantes referentes a las microfinanzas y, el lado humano que persigue el cooperativismo con la inclusión financiera a la población vulnerable del Ecuador.

Actividades

- Diseño de artes fechas especiales cómo cooperativismo, microfinanzas, etc.
- Aprobación y validación de fechas y artes.
- Segmentación de base de datos.
- Envío correo electrónico y complementar con redes sociales.
- Cotización presentes para miembros RFR y clientes importantes.
- Validación y Aprobación.
- Segmentación de base de datos.
- Envío - Servientrega.

Indicadores de cumplimiento

- No. Artes digital realizado / Artes planificados.
- Porcentaje de Ejecución 100%.

Responsables

- Marketing / Tecnología.

Estrategia 10)

- **Generar un nuevo canal de consulta y promoción de P y S.-** la finalidad de la estrategia es facilitar a las instituciones miembros alternativas de consulta de

información de interés, es decir, de seminarios talleres que se van a ejecutar, flash gerencias, información estadística relevante del sector y demás, esta estrategia contribuye a un apego con la marca y transmitir vanguardia a la hora de brindar sus servicios, es importante aclarar que es un proceso que toma tiempo y adaptación de las instituciones.

Actividades

- Propuesta de estructura de la nueva plataforma.
- Elaboración y aprobación plataforma Android etapa 1.
- Puesta en línea nueva plataforma Android etapa 1.
- Propuesta de estructura de la nueva plataforma (IOS).
- Elaboración y aprobación plataforma (IOS) etapa 2.
- Puesta en línea nueva plataforma (IOS) etapa 2 (de acuerdo a tiempo).

Indicadores de cumplimiento

- Porcentaje de ejecución.

Responsables

- Marketing y tecnología.

Estrategia 11)

- **Recordación de la marca RFR y beneficios.-** la estrategia busca socializar los beneficios que tienen las instituciones por formar parte de la RFR, pero principalmente busca mayor usabilidad de los servicios, además que instituciones que no pertenecen a la red tengan interés de formar parte de los agremiados.

Actividades

- Diseño de arte RFR y beneficios.
- Aprobación y validación arte RFR y beneficios.
- Segmentación de base de datos.
- Envío correo electrónico y complementar redes sociales.

Indicadores de cumplimiento

- No.- Artes ejecutados / 3 Artes planificados.

Responsables

- Marketing / Tecnología.

Comercialización.- es el área en donde se encuentran los funcionarios que son el frente de la RFR, se encargan de informar y realizar la gestión comercial de los productos y servicios, su buen desempeño y capacitación continua es vital para generar recomendación y lealtad por parte de las instituciones que pertenecen a la RFR.

Estrategia 12)

- **Capacitación continua de personal de comercialización.-** la estrategia planteada busca que el personal de comercialización cuente con herramientas y conocimientos necesarios para una adecuada atención al cliente, permitiéndole realizar ventas efectivas de productos y servicios, es importante recalcar que un equipo de ventas bien entrenado, brindará un muy buen servicio generando lealtad y recomendación.

Actividades

- Capacitar al personal de comercialización en ventas efectivas, programación neurolingüística y relación con el cliente.
- Evaluar al personal.

Indicadores de cumplimiento

- Capacitaciones ejecutadas / Capacitaciones planificadas.
- Ejecución de evaluaciones / Evaluaciones planificadas.

Responsables

- Comercialización / Recursos Humanos.

Servicio post venta.- es un eslabón principal para generar satisfacción en el servicio, ya que constituye un acompañamiento y monitoreo de los P y S brindados. Su importancia radica en la ejecución de actividades que permitan medir y evaluar los niveles de satisfacción, recomendación, también permitir descubrir qué productos agregan valor a los clientes y margen a la institución.

Estrategia 13)

- **Establecer el proceso de servicio post venta.-** la estrategia busca diseñar, establecer, definir formalmente un servicio post venta para los clientes de la RFR, ya que en la actualidad no se cuenta con un seguimiento de los servicios y productos brindados, por tal motivo su importancia.

Actividades

- Determinar las actividades necesarias para generar un adecuado servicio post venta.

- Diseñar los procesos necesarios que permitan generar un adecuado servicio post venta.
- Establecer los niveles e indicadores a evaluar.
- Determinar responsables del seguimiento y atención.
- Implementación del servicio Post Venta.

Indicadores de cumplimiento

- Ejecución realizada / Ejecución planificadas.

Responsables

- Operaciones / Marketing / Comercialización / Servicio post venta.

Estrategia 14)

- **Monitorear los niveles de satisfacción, recomendación, necesidades y sugerencias.**- la estrategia planteada busca generar puntos en el tiempo de los niveles evaluados, con la finalidad que la Dirección Ejecutiva y los mandos medios puedan evaluar el progreso de la implementación de estrategias para generar valor y lealtad, así como la viabilidad de productos y servicios brindados en la actualidad.

Actividades

- Ejecutar 2 evaluaciones en el año de los niveles de satisfacción, necesidades y sugerencias a los clientes atendidos.

Indicadores de cumplimiento

- Ejecución realizada / Ejecución planificada.

Responsables

- Operaciones / Marketing / Comercialización / Servicio post venta.

Estrategia 14)

- **Eliminar los productos y servicios obsoletos.-** la estrategia planteada busca discernir los productos y servicios que no brindan valor al cliente y margen a la institución, con la finalidad de poseer una oferta de productos y servicios basados en las necesidades y a la vanguardia de metodologías, técnicas y herramientas requeridas por el sector.

Actividades

- Evaluar los productos y servicios.
- Dar de baja productos y servicios que no agreguen valor al cliente ni a la empresa.

Indicadores de cumplimiento

- Ejecución realizada / Ejecución planificada.

Responsables

- Operaciones / Marketing / Comercialización / Servicio post venta.

4.6.2 Cronograma de implementación

Es importante cumplir con los tiempos propuestos en el planteamiento estratégico, ya que su consecución ordenada y cronológica permitirá cumplir con los objetivos de lealtad y recomendación, básicamente porque está basada en el cliente, su satisfacción y generación de valor de los productos y servicios de la RFR.



PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO RFR

Área	No	Estrategia	Actividad	Responsable	Indicador	Observaciones	1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				11				12			
							1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
OPERACIONES	1	Empaquetar técnicas, materiales y metodologías vanguardistas en base a necesidades identificadas	Identificación de las necesidades de capacitación y asistencia técnica de acuerdo a la planificación anual	Operaciones	No. levantamientos de necesidades realizado / No. de levantamientos de necesidades planificados	Se debe ejecutar el 100%	█				█				█				█				█				█				█				█				█				█				█							
			Reunir el material necesario para cumplir con los requerimientos de los clientes (capacitación y asistencia técnica)		% cumplimiento realizado / 100%	Se debe ejecutar el 100%		█					█					█					█					█					█					█					█					█						
	2	Formular la oferta de capacitación anual de acuerdo a las necesidades identificadas	Elaboración de la oferta de capacitación de acuerdo a las necesidades identificadas	Operaciones / Marketing	% de cumplimiento ejecutado / % del cumplimiento planificado	Se debe ejecutar el 100%	█	█	█																																													
	3	Empaquetar normativas y beneficios Miembros RFR	Elaboración de manual de obligaciones y beneficios Miembros RFR	Operaciones / Marketing	% cumplimiento ejecutado / % del cumplimiento planificado	Se debe ejecutar el 100%	█	█	█																																													
	4	Generación de información relevante para el sector	Realizar al menos 36 publicaciones al año de información relevante para el sector sea de cumplimiento normativo o de interés	Operaciones / Marketing	No. de publicaciones realizadas / 36 publicaciones planificadas	Se debe ejecutar el 100%	█	█	█		█	█	█		█	█	█		█	█	█		█	█	█		█	█	█		█	█	█		█	█	█		█	█	█		█	█	█									
5	Generar nuevos productos y servicios	Proponer nuevos productos y servicios	Operaciones / Marketing / Servicio post Venta	No. P y S propuestos / No. P y S propuestos planificados	Se debe proponer al menos 2 productos y servicios al año		█	█																																														
		Ejecutar nuevos productos y servicios aprobados	Operaciones	No. P y S ejecutados / No. P y S planificados	Se debe ejecutar al menos 1 producto o servicio al año																																																	
LOGÍSTICA	1	Planificar de forma anticipada la ejecución de asistencias técnicas y capacitaciones	Elaboración del POA de asistencias técnicas y capacitación anual	Operaciones	% cumplimiento realizado / % del cumplimiento planificado	Se debe ejecutar el 100%	█	█	█																																													
			Elaboración del plan de contingencia de acuerdo al POA establecido para el año	Operaciones	% cumplimiento realizado / % del cumplimiento planificado	Se debe ejecutar el 100%																																																

Figura 53. Plan Estratégico RFR áreas de operaciones y logística

4.6.3 Costos

Para la ejecución de las estrategias planteadas, se determinaron rubros necesarios que contemplan sueldo de funcionarios, diseñadores gráficos, consultores externos que serán los ejecutores y responsables de implementar las estrategias y actividades programadas como se observan en las figuras de estratégicas.

Tabla 21. Costos Estimados Planteamiento Estratégico



COSTOS ESTIMADOS PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO 2017

Área	No	Estrategia	COSTO
OPERACIONES	1	Empaquetar técnicas, materiales y metodologías vanguardistas en base a necesidades identificadas	600
	2	Formular la oferta de capacitación anual de acuerdo a las necesidades identificadas	600
	3	Empaquetar normativas y beneficios Miembros RFR	600
	4	Generación de información relevante para el sector	300
	5	Generar nuevos productos y servicios	1200
LOGISTICA	1	Planificar de forma anticipada la ejecución de asistencias técnicas y capacitaciones	600
MARKETING	1	Investigar los niveles de satisfacción, necesidades, recomendación	1200
	2	Generación de la mayor cantidad de seguidores y likes en Facebook y twitter	7200
	3	Generar impacto visual mediante la renovación de artes RFR.	
	4	Generar simpatía con la marca RFR	
	5	Generar un nuevo canal de consulta y promoción de P y S	
	6	Recordación de la marca RFR y beneficios	
COMERCIALIZACIÓN	1	Capacitación continua de personal de comercialización	2250
SERVICIO POST VENTA	1	Establecer el proceso de servicio post venta	2000
	2	Monitorear los niveles de satisfacción, recomendación necesidades y sugerencias.	1200
	3	Eliminar los productos y servicios obsoletos	600
TOTAL			18350

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo al levantamiento realizado existen niveles de satisfacción y recomendación en los que se debe trabajar, implementando las estrategias propuestas para incrementar los niveles de recomendación y la lealtad de los agremiados de la RFR.
- La RFR refleja instituciones que marcan niveles de satisfacción bajos como las ONG's, es decir, poner especial atención a estos agremiados ya que forman parte importante como instituciones que apoyan el desarrollo de la población vulnerable.
- No cuenta con un departamento o área que brinde servicio post venta de los P y S que brinda en la actualidad la RFR.
- La principal concentración de instituciones que forman parte de la RFR se encuentra en el conglomerado de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- La RFR genera poca incidencia ante los organismos de control, lo que concibe poca representatividad e incidencia de las instituciones pertenecientes a cada uno de los conglomerados que son parte de la RFR.
- Los indicadores de satisfacción de asistencia técnica y capacitación superan el 70%, lo que requiere seguir implementando estrategias que mejoren el servicio brindado.
- Existen servicios que deben ser evaluados en su valor para el cliente y el margen que generan para la RFR, para tomar acciones o aplicar estrategias que generen valor para el cliente y la institución.
- Las estrategias planteadas e implementadas en la RFR deben enfocarse en generar calidad en el servicio, excelente experiencia, generar valor total para cliente mayor que el costo total para el cliente, y finalmente generar un margen importante que garantice la sustentabilidad y permanencia de la organización.
- Se deben tomar en cuenta las zonas de poder de la Matriz MICMAC, como una herramienta para mitigar y controlar aspectos que afecten a la RFR.

5.2 RECOMENDACIONES

- Enfocar la Cadena de Valor de la RFR en obtener calidad en el servicio, mediante excelente experiencia del cliente en el servicio, buscando el valor total para el cliente, que sea mayor que el costo total para el cliente, que desemboque en la generación de margen permitiendo que la RFR, sea sustentable.
- Aplicar las estrategias planteadas en las áreas de operaciones, logística, marketing, comercialización, y en el servicio post venta, realizar especial énfasis en la aplicación de estrategias en las áreas de servicio post venta y marketing, ya que son oídos de la institución que recogen la voz del cliente como; actualizaciones, cambios, nuevos servicios, insatisfacciones, nuevas ideas, reestructuraciones etc.
- Basar la oferta de productos y servicios en las investigaciones ejecutadas en el año, ya que son las necesidades planteadas por las instituciones agremiadas a la RFR.
- Gestionar continuamente los canales comunicacionales de la RFR, mediante contenidos de interés del sector financiero y renovación continua para generar impacto visual que sea atractivo para las audiencias.
- Realizar un levantamiento de los niveles de satisfacción y recomendación con una periodicidad de dos veces al año, para generar tendencias en el tiempo.
- Mejorar los productos y servicios enfocados a generar lealtad y recomendación mediante la concepción de valor para el cliente y margen de la institución.
- Tomar en cuenta los canales de socialización y promoción para realizar un marketing direccionado, mediante bases de datos depuradas y reales.
- Aplicar las estrategias propuestas y su cronología para alcanzar los objetivos planteados.
- Se debe tomar en cuenta las matrices, cadena de valor y FODA, planteados con la finalidad de enfocar los productos y servicios a satisfacer la necesidad de los clientes.
- Aplicar estrategias para mejorar la satisfacción de los organizaciones que se encuentran con niveles bajos de satisfacción ya que difunden su insatisfacción en el sector.

- Definir las áreas de importancia planteadas en la cadena de valor, con la finalidad de generar un trabajo conjunto con el objetivo principal de generar lealtad y recomendación.
- Dar especial atención a las estrategias de marketing planteadas, ya que se enfocan en el cliente y su satisfacción.
- Cumplir con los indicadores planteados, porque permiten la consecución de los objetivos como organización.
- Ampliar el mercado de los P y S a instituciones que no pertenezcan a la RFR.
- Implementar de forma prioritaria el área de servicio post venta, para evaluar la consecución de los objetivos de las capacitaciones y asistencias técnicas adquiridas por las instituciones.
- Generar actividades de incidencia y representatividad ante los organismos de control, mediante actividades conjuntas que se encuentren en pro de los conglomerados y el desarrollo de las microfinanzas en pro de accesibilidad de la población vulnerable.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alcaide, J. (2015). Fidelización del Cliente. Madrid: ESIC Editorial.
2. Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Editoria EPISTEME, C.A.
3. Astigarraga, E. (3 de agosto de 2016). MIC MAC. Análisis Estructural. Obtenido de http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac
4. Banco Central del Ecuador. (2016). Estadísticas Macroeconómicas / Presentación Coyuntural. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062016.pdf>
5. Best, R. (2007). Marketing Estratégico. Madrid: Pearson Educación S.A.
6. Churchill, C., & Frankiewicz, C. (2008). Gestión de Instituciones Microfinancieras. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo - Ginebra.
7. Diario El Comercio. (2 de agosto de 2016). Caída del crudo y sus efectos. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/opinion-caida-crudo-efectos>
8. Fernández, S., Córdoba, A., & Cordero, J. (2002). Estadística Descriptiva. España: ESIC EDITORIAL.
9. Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. México D.F.: Pearson.
10. Ortiz, F. (2004). Diccionario de metodología de la investigación científica. México D.F.: Limusa/Noriega.
11. Porter, M. (2001). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F.: Gupo Editorial Patria.
12. Porter, M. (2009). Ser Competitivo. España: Ediciones Deusto.
13. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (enero de 2016). Análisis de Coyuntura del Sector Financiero Popular y Solidario. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/COYUNTURA%20SFPS%202015.pdf/afcf18852-289d-4f0b-b93a-cdefa1f3f97f>
14. The Mix. (9 de abril de 2016). Mix Market. Obtenido de <http://www.themix.org/esp%C3%B1ol/preguntas-frecuentes-acerca-del-mix>
15. Vaca, C. (2012). Matriz mic - mac. Obtenido de <https://youtu.be/ih3EwuPMxaQ>
16. Villegas, C. (5 de mayo de 2016). MICMAC Matriz de Analisis Estructural . Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=uIXeqqXH3aI>

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta de satisfacción y necesidades

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y NECESIDADES

RED FINANCIERA RURAL -RFR-

Buenos días mi nombre es _____ y represento a la Red Financiera Rural. Estamos realizando una importante encuesta, debido a que la Red Financiera Rural se encuentra en la necesidad de conocer los niveles de satisfacción que está generando en sus clientes o usuarios de servicios, la información que usted proporcione será tratada confidencialmente y será utilizada con el fin de mejorar los productos y servicios que usted requiere. Le ruego que sus respuestas sean concretas y sobre todo muy honestas. Gracias por su colaboración.

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

A FECHA: _____

B NOMBRE DEL ENCUESTADO (GERENTE GENERAL) Inés Yolanda Haro Davila

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN QUE RESPONDE

A TIPO DE IMF
 COAC 1 ONG 3 RED LOCAL 5
 IFI 2 ONG con cartera 4

B NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN _____

INFORMACIÓN DE LA ENCUESTA

EXPLICACION METODOLOGIA DE PREGUNTA -RESPUESTA

En el siguiente cuestionario vamos a utilizar una escala del 1 al 5 en donde 1 significa que usted se encuentra Muy Insatisfecho y 5 Muy Satisfecho, adicionalmente utilizaremos preguntas de Si y No y preguntas abiertas que nos permitirán recopilar su opinión.

1	2	3	4	5
MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO (REGULAR)	SATISFECHO	MUY SATISFECHO

GESTIÓN DE LA RED FINANCIERA RURAL

EN TÉRMINOS GENERALES, EN LA SIGUIENTE ESCALA ¿QUÉ TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA SU INSTITUCIÓN CON LA GESTIÓN DE LA RED FINANCIERA RURAL EN APOYO A SU ORGANIZACIÓN ? (El número 5 corresponde a la calificación más alta, mientras que el número 1 corresponde a la calificación más baja)

MUY INSATISFECHO 1 2 3 4 5 MUY SATISFECHO

EN TÉRMINOS GENERALES ¿QUÉ TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON EL NIVEL DE INCIDENCIA POLÍTICA Y REPRESENTATIVIDAD QUE HA TENIDO LA RED FINANCIERA RURAL EN EL ÚLTIMO AÑO?

MUY INSATISFECHO 1 2 3 4 5 MUY SATISFECHO

EN TÉRMINOS GENERALES SEÑALE QUÉ OTRAS ACTIVIDADES DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA LA RED FINANCIERA RURAL PUEDE EJECUTAR PARA GENERAR UNA MAYOR INCIDENCIA POLÍTICA

SOLO ONG DE CARTERA: CUAL SERIA SU ENTORNO IDEAL DE DESARROLLO A NIVEL DE CONTROL?

REGULADO POR LA SEPS REGULADO POR LA SB REGULADO POR OTRA INSTITUCION DEL ESTADO

SOLO BANCOS DE MICROFINANZAS: DETALLE DE FORMA ESPECIFICA QUE DIFICULTADES NORMATIVAS ESTAN ATRAVESANDO AL MOMENTO Y EN LAS CUALES LA RFR PUEDA INCIDIR?

SOLO COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO: CUAL ES SU CRITERIO RESPECTO DE LA GESTION DEL COMITÉ DE FINANZAS POPULARES EN EL QUE PARTICIPA LA RFR (DIFUSION NORMATIVA, REQUERIMIENTOS A LA SEPS, NECESIDADES ESPECIFICAS)

¿CÓMO EVALUARÍA LA GESTIÓN DE NUESTROS REPRESENTANTES DURANTE LAS VISITAS A SU INSTITUCIÓN ?

MUY INSATISFECHO

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 MUY SATISFECHO

SERVICIOS DE LA RED FINANCIERA RURAL

P12 DE ACUERDO A AQUELLOS PRODUCTOS Y SERVICIOS UTILIZADOS DURANTE EL ÚLTIMO AÑO ¿CÓMO CALIFICARÍA SU NIVEL DE SATISFACCIÓN PARA CADA UNO DE ELLOS? *Si no conoce o no ha utilizado alguno de ellos, favor de no calificarlo.*

- CAPACITACION PRESENCIAL - CAMRED
- CAPACITACION VIRTUAL - CAMRED
- ASISTENCIA TECNICA
- ADECUACION NORMATIVA - SIAG
- VIDEOCONFERENCIAS ANALISIS NORMATIVO
- CONSULTAS LEGALES Y TRIBUTARIAS
- CREDITO DE SEGUNDO PISO - PROAAR
- MONITOREO FINANCIERO Y SOCIAL
- ESTUDIOS SOCIALES
- EDUCACION FINANCIERA
- MICROSEGUROS

MUY
INSATISFECHO

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

p12: ¿QUÉ OTRO PRODUCTO O SERVICIO REQUIERE SU INSTITUCIÓN QUE SEA DESARROLLADO POR LA RED FINANCIERA RURAL ?

P13 DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS QUE ESTA TRABAJANDO LA RFR LE INTERESARIA RECIBIR MAYOR INFORMACION PARA SU IMPLEMENTACION INSTITUCIONAL

- | | | | | |
|---------------------------------------|----|-------|----|-------|
| MICROFRANQUICIAS | SI | | NO | |
| MEDIOS DE PAGO Y TARJETAS DE CRÉDITO | SI | | NO | |
| ACCESO A FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL | SI | | NO | |

SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORÍA

P15 DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS ACTUALES DE SU INSTITUCIÓN ¿QUÉ TEMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y/O CONSULTORÍA SE HAN PREVISTO CONTRATAR EN EL 2016?

- | | | |
|---------|---------|---------|
| 1 _____ | 2 _____ | 3 _____ |
| 4 _____ | 5 _____ | 6 _____ |

P16 ESTARIA USTED INTERESADO EN CONTRATAR UN NUEVO SERVICIO DE ADECUACION NORMATIVA (NUEVO ENFOQUE DEL SIAG) PARA ASESORIA ESPECIFICA A LA IMPLEMENTACION NORMATIVA ESPECIFICAMENTE EN LOS TEMAS:

- | | | | | |
|-----------|----|-------|----|-------|
| RIESGOS | SI | | NO | |
| CARTERA | SI | | NO | |
| SOLVENCIA | SI | | NO | |

COMENTARIOS GENERALES

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL

1 DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS ACTUALES DE SU INSTITUCIÓN ¿QUÉ TEMAS DE ESTUDIOS Y ANALISIS SOCIALES SE HAN PREVISTO CONTRATAR PARA EL 2016 ?

Opciones: Estudio de focalización en grupos vulnerables de clientes; Definición y medición de objetivos sociales en el plan estratégico para cumplimiento de misión y visión; Definición y medición de los Principios cooperativos; Estudio de medición del enfoque de pobreza; Estudio de Protección del socio o usuario financiero; Análisis de satisfacción para ajuste e innovación de productos y mejora en indicadores; Análisis del cliente interno para mejorar la satisfacción del cliente interno y clima laboral; Diagnóstico y Plan de Acción en responsabilidad social (Sello Hacer Bien); Balance social cooperativo.

1 _____ 2 _____ 3 _____
 4 _____ 5 _____ 6 _____

COMENTARIOS GENERALES

PROCESOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

1 DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS ACTUALES DE SU INSTITUCIÓN ¿QUÉ TEMAS DE CAPACITACIÓN SE HAN PREVISTO CONTRATAR PARA EL 2016 ? HACIA QUE PERFIL ESTARIA DIRIGIDO? Y EN QUE MODALIDAD/LUGAR LE GUSTARIA RECIBIR LA CAPACITACION?

MODALIDAD: Seminario Taller Abierto; Seminario Taller In House; Programas de Formación; Programas Internacionales; Pasantías nacionales; Pasantías Internacionales; Capacitación VIRTUAL

TEMA: _____ DIRIGIDO: _____ MODALIDAD: _____
 TEMA: _____ DIRIGIDO: _____ MODALIDAD: _____
 TEMA: _____ DIRIGIDO: _____ MODALIDAD: _____
 TEMA: _____ DIRIGIDO: _____ MODALIDAD: _____

COMENTARIOS GENERALES

SERVICIO Y ATENCIÓN A LOS MIEMBROS Y/O CLIENTES

P19 EN TÉRMINOS GENERALES, EN LA SIGUIENTE ESCALA ¿QUÉ TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA DE LOS BENEFICIOS BRINDADOS POR SER MIEMBRO DE LA RED FINANCIERA RURAL? (El número 5 corresponde a la calificación más alta, mientras que el número 1 corresponde a la calificación más baja)

- REPRESENTACIÓN DE LA RFR
- PUBLICACIONES DE INFORMACIÓN - MIX MARKET
- INFORMACIÓN TRIBUTARIA PERMANENTE
- ACCESO A INFORMACIÓN RELEVANTE DEL SECTOR
- PUBLICACIONES DE LA RFR
- BOLETINES MICROFINANCIEROS TRIMESTRALES
- REVISTAS MICROFINANZAS
- CONSULTAS LEGALES GRATUITAS
- FLASH INFORMATIVOS DE IMPORTANCIA
- VIDEOCONFERENCIAS DE ANALISIS NORMATIVO

MUY INSATISFECHO

MUY SATISFECHO

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

P20 EN TÉRMINOS GENERALES ¿CÓMO CALIFICARÍA LA ATENCION TELEFÓNICA QUE USTED RECIBE CUANDO CONTACTA A LA RED FINANCIERA RURAL?

DEFICIENTE

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 EXCELENTE

P21 EN TÉRMINOS GENERALES SUGIERA, QUÉ VALORES AGREGADOS SE DEBEN ADICIONAR A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA RED FINANCIERA RURAL PARA HACERLOS MAS ATRACTIVOS A SU INSTITUCIÓN

COMUNICACIÓN Y PUBLICACIONES

P22 EN TÉRMINOS GENERALES ¿QUE TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE SE INCLUYE EN LAS PUBLICACIONES E INFORMES QUE HA GENERADO LA RED FINANCIERA RURAL PARA SUS MIEMBROS Y EL PÚBLICO EN GENERAL, DENTRO DEL ÚLTIMO AÑO? *Si no conoce alguno de ellos, favor de no calificarlo.*

MUY INSATISFECHO 1 2 3 4 5 MUY SATISFECHO

REVISTA SEMESTRAL DE MICROFINANZAS
BOLETÍN ESTADÍSTICO FINANCIERO, SOCIAL Y DE MERCADO
PUBLICACION DE PERFILES INSTITUCIONALES EN EL MIX FINANCIERO Y SOCIAL
INFORME PERSONALIZADO DE DESEMPEÑO FINANCIERO Y SOCIAL
BOLETINES DE COMUNICACIÓN MENSUALES
FLASH INFORMATIVOS LEGALES Y TRIBUTARIOS

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

P23 ¿QUÉ COMENTARIOS O SUGERENCIAS PROPONDRÍA PARA MEJORAR LA CALIDAD, FRECUENCIA Y UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE SE INCLUYE EN LAS PUBLICACIONES E INFORMES ARRIBA DESCRITOS EN BENEFICIO DE SU INSTITUCIÓN?

¿SUGIERA QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN ADICIONAL LE GUSTARÍA RECIBIR POR PARTE DE LA RED FINANCIERA RURAL?

P24

P25 6 ¿POR QUÉ MEDIO LE INTERESARÍA CONOCER SOBRE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTA ACTUALMENTE LA RED FINANCIERA RURAL? *Puede existir más de una respuesta*

VISITA PERSONAL 1 FACEBOOK 2 TWITTER 3 VÍA TELEFÓNICA 4
COURIER 5 SMS (MENSAJE DE TEXTO) 6 PÁGINA WEB 7 E-MAIL 8

OTROS. Explique _____

P26 ¿QUÉ TAN PROBABLE ES QUE USTED RECOMIENDE LOS SERVICIOS DE LA RED FINANCIERA RURAL A UN COLEGA PARA ESO USE UNA ESCALA DE 0 A 5 DONDE 0 ES NADA PROBABLE Y 5 ES MUY PROBABLE?

NADA PROBABLE 1 2 3 4 5 MUY POBRABLE

P27 ¿SI DIO UNA CALIFICACION DE 0 A 3, QUE ASPECTOS DEBE MEJORAR LA RED FINANCIERA RURAL PARA QUE USTED SE ANIME A RECOMENDAR LOS SERVICIOS BRINDADOS?

P28 ¿SI DIO UNA CALIFICACION DE 4, QUE ASPECTOS DEBE MEJORAR LA RED FINANCIERA RURAL PARA QUE USTED SE ANIME A CALIFICAR CON 5 EN RECOMENDACIÓN ?

P29 ¿SI DIO UNA CALIFICACION DE 5, CUALES SON LOS ASPECTOS QUE MAS VALORA, BRINDADOS POR LA RED FINANCIERA RURAL ?