



**UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
DEL ECUADOR**

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DE MICROCRÉDITO EN EL ECUADOR A  
TRAVÉS DE UNA FORMULACIÓN ESTRATEGICA FOMENTADA POR EL BANCO  
GENERAL RUMIÑAHUI

Elaborado por Verónica Cabrera Rodas

Director: Economista Jaime Pérez

2014

Quito, Ecuador

Quito, 9 de Enero, 2014

**Declaración:** Yo, Verónica Alexandra Cabrera Rodas, declaro que el trabajo descrito en el Proyecto Titulado “Atención a las Necesidades de Microcrédito en el Ecuador a través de una Formulación Estratégica Fomentada por el Banco General Rumiñahui” es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y, que se ha consultado la bibliografía detallada.

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



Verónica Cabrera Rodas

C.C. 1707473896

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mis padres que han sido la guía y soporte para ayudarme a cumplir todas las metas trazadas en mi vida personal y profesional y me han brindado su apoyo incondicional en todas las decisiones tomadas.

Verónica

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Internacional del Ecuador por los conocimientos impartidos y el interés mostrado día a día por sus estudiantes; y principalmente a mi Director por la guía, el apoyo e impulso que me brindó para poder concluir con esta meta trazada en mi vida.

Verónica

## CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1: PLAN DE INVESTIGACIÓN</b> .....	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.5 MARCO DE REFERENCIA .....	10
1.6 TEMARIO TENTATIVO .....	32
1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
1.8 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN .....	34
1.9 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO .....	35
1.10 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	35
1.11 ÁREA DE INFLUENCIA .....	36
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	37
2.1 LA MICROEMPRESA EN EL ECUADOR .....	37
2.2 OFERTA DE MICROCRÉDITO EN EL ECUADOR .....	49
2.3 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES FINANCIERAS .....	52
2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	54
2.5 ANÁLISIS INTERNO.....	77
2.6 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	82
<b>CAPÍTULO 3: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</b> .....	94
3.1 SEGMENTACIÓN MULTIVARIABLE .....	95
3.2 SEGMENTO OBJETIVO .....	96
3.3 EVALUACIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO .....	97
3.4 INVESTIGACIÓN DE LA DEMANDA .....	99
<b>CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MICROCRÉDITO BGR</b> .....	110
4.1 FODA ORIENTADO A LA OFERTA DE MICROCRÉDITO .....	110
4.2 MATRICES FODA .....	111
4.3 ESTRATEGIA Y PLANES DE ACCIÓN .....	119
4.4 PROPUESTA DISEÑO DEL PRODUCTO.....	130

4.5 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DEL PRODUCTO .....	135
<b>CAPÍTULO 5: CONTRIBUCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL PROYECTO.....</b>	<b>158</b>
5.1 GENERACIÓN DE EMPLEO .....	158
5.2 APOORTE ECONÓMICO PARA REGULAR OFERTA, DEMANDA E INFLACIÓN .....	159
5.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO .....	159
5.4 CONTRIBUCIÓN AL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR .....	160
5.5 EDUCACIÓN FINANCIERA.....	161
5.6 CONTRIBUCIÓN SOCIAL.....	161
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>162</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>168</b>

## **LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS**

### **TABLAS**

- TABLA 1: CRÉDITOS POR SECTOR ECONÓMICO
- TABLA 2: PARTICIPACIÓN EN LA MICROEMPRESA POR GÉNERO
- TABLA 3: PARTICIPACIÓN POR GÉNERO Y POR ACTIVIDAD ECONÓMICA
- TABLA 4: MOROSIDAD POR TIPO DE CARTERA Y BANCA
- TABLA 5: TASAS DE INTERÉS BANCO CENTRAL ECUADOR
- TABLA 6: OPERACIONES POR TIPO DE INSTITUCIÓN FINANCIERA
  
- TABLA 7a: COLOCACIÓN MICROCRÉDITO POR INSTITUCIÓN FINANCIERA
- TABLA 7b: COLOCACIÓN MICROCRÉDITO POR INSTITUCIÓN FINANCIERA PÚBLICA
- TABLA 8: INCREMENTO DEL PIB POR SECTOR ECONÓMICO
- TABLA 9: ESTABLECIMIENTOS POR CIUDAD
- TABLA 10: COLOCACIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES
- TABLA 11: NÚMERO DE MILITARES POR FUERZA
- TABLA 12a: FORTALEZAS VS OPORTUNIDADES
- TABLA 12b: FACTORES CRÍTICOS ENTRE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES
- TABLA 13a: FORTALEZAS VS AMENAZAS
- TABLA 13b: FACTORES CRÍTICOS ENTRE FORTALEZAS Y AMENAZAS
- TABLA 14a: DEBILIDADES VS OPORTUNIDADES
- TABLA 14b: FACTORES CRÍTICOS ENTRE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES
- TABLA 15a: DEBILIDADES VS AMENAZAS
- TABLA 15b: FACTORES CRÍTICOS ENTRE DEBILIDADES Y AMENAZAS

## GRÁFICOS

- GRÁFICO 1: CAUSA EFECTO DEL PROBLEMA
- GRÁFICO 2: EMPESAS POR TAMAÑO
- GRÁFICO 3: CRÉDITOS POR SECTOR ECONÓMICO 2010 -2012
- GRÁFICO 4a: OCUPACIÓN POR GÉNERO
- GRÁFICO 4b: PARTICIPACIÓN POR GÉNERO Y POR ACTIVIDAD ECONÓMICA
- GRÁFICO 5: PARTICIPACIÓN POR TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA
- GRÁFICO 6: FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA MICRO EMPRESA
- GRÁFICO 7: MOROSIDAD POR TIPO DE CARTERA Y BANCA
- GRÁFICO 8: VOLUMEN DE OPERACIONES DE CRÉDITO EN EL SISTEMA FINANCIERO
- GRÁFICO 9: MONTOS DE CRÉDITO COLOCADOS 2012
- GRÁFICO 10: % OPERACIONES POR TIPO DE INSTITUCIÓN FINANCIERA
- GRÁFICO 11: PRODUCTO INTERNO BRUTO 2011- 2012
- GRÁFICO 12: PIB POR SECTOR
- GRÁFICO 13: BALANZA COMERCIAL
- GRÁFICO 14: VOLUMEN DE CRÉDITO VS NÚMERO DE OPERACIONES
- GRÁFICO 15: INFLACIÓN ANUAL
- GRÁFICO 16: ESTABLECIMIENTOS EN QUITO POR SECTOR ECONÓMICO
- GRÁFICO 17: % PARTICIPACIÓN POR SECTOR ECONÓMICO
- GRÁFICO 18: INVERSIÓN EXTRANJERA
- GRÁFICO 19: EMPLEO POR GÉNERO
- GRÁFICO 20: POBLACIÓN URBANA EN CONDICIONES DE POBREZA
- GRÁFICO 21: PARTICIPACIÓN DE LOS COMPETIDORES
- GRÁFICO 22: RESULTADOS PILOTO DETERMINACIÓN p y q



# UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

## FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO DEL TRABAJO DE GRADO

FCULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRIA DE “ ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA”**

**TITULO:** ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DE MICROCRÉDITO EN EL ECUADOR A TRAVÉS DE UNA FORMULACIÓN ESTRATEGICA FOMENTADA POR EL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

**AUTOR:** VERÓNICA ALEXANDRA CABRERA RODAS

**DIRECTOR:** ECONOMISTA JAIME PÈREZ

**ENTIDAD QUE AUSPICIÓ LA TESIS:** BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

**FINANCIAMIENTO:** SI NO X

**FECHA DE ENTREGA DE TESIS:**

Día	Mes	Año
06	Enero	2014

**GRADO ACADÉMICO:** MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**No. Pág.** 170

**No. Ref. Bibliográfica:** 26

**Anexos:** 1

## **DESCRIPCIÓN (RESUMEN)**

El trabajo que se presenta a continuación tiene por objeto analizar las necesidades financieras para emprendimientos propios del personal activo y pasivo de las Fuerzas Armadas del Ecuador y sus cónyuges, principalmente personal de tropa; cuyos hogares requieren de una fuente adicional de ingresos, con el fin de brindarles soluciones acorde a dichas necesidades.

Se considera que actualmente no hay un competidor fuerte en temas de Microcrédito en el Segmento Militar y existe un mercado desatendido, razón que motiva esta investigación.

La investigación comprende un análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico; análisis de la competencia, análisis de las fortalezas, debilidades y capacidades internas, mercado, segmento y producto a ofertar.

La revisión de estos factores permite realizar un planteamiento de las estrategias de colocación del producto Microcrédito para el segmento objetivo “Segmento Militar”.

El resultado del análisis cualitativo es complementado con el planteamiento de los posibles escenarios cuantitativos, con el fin de estimar la rentabilidad el producto.

Finalmente, se demuestra que el proyecto brinda un aporte económico a la Organización y es viable; pero principalmente se identifica que genera una contribución a la Sociedad Ecuatoriana, en términos de oportunidad de mejorar la tasa de empleo y contribuir con el desarrollo del aparato productivo del país.

## **VALOR AGREGADO, APORTES DE LA TESIS:**

- Se presenta una alternativa de ingresos adicionales a un sector desatendido en el mercado de microcrédito, principalmente al aquellos militares de tropa y sus cónyuges cuyos ingresos no les permiten acceder a los sistemas de crédito tradicionales.
- Se aporta una alterativa de generación de fuentes de trabajo no solo para el mercado objetivo, sino para la población de la ciudad de Quito y sus alrededores .
- El proyecto impulsa el crecimiento de la economía promoviendo emprendimientos nacionales que contribuyan al incremento del producto interno bruto principalmente del sector de comercio, servicios, manufacuta e industria.
- Se plantea un modelo de cálculo de la Rentabilidad ajustada al Riesgo- RORAC, mismo que es solicitado por el Comité de Basilea II, pero que aún no está completamente implementado en la Banca Ecuatoriana, y nunca antes aplicado en BGR.

## **SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES:**

Una vez implementado y estabilizado el proyecto, se recomienda:

- Realizar una investigación en otras plazas del país, con el fin de extender la cobertura del producto.
- Realizar una nueva investigación orientada a las necesidades del segmento civil, con el fin de generar mayor participación de mercado, y mayor contribución a la sociedad ecuatoriana.

**PALABRAS CLAVE:**

Microcrédito BGR

Necesidades de Microcrédito Fuerzas Armadas

Segmento Militar

Emprendimientos propios militares

Generación de empleo

## TRADUCCIÓN AL INGLÉS

### **TITLE:**

Attention to Ecuadorian Microcredit Needs through an Strategy Formulated By Banco General Rumiñahui

### **ABSTRACT:**

The work presented below, has as objective to analyze the financial needs to support new business initiatives generated by army members and their spouses in Ecuador, mainly troop members; whose homes require an additional source of income, in order to provide solutions to those needs.

The research includes an analysis of the Political, Economic, Social, Technological environment, as well as an analysis of competition, strengths, weaknesses and internal capabilities, market segment and product.

The review of these factors allows an approach to product placement strategies for the target segment Microcredit "Military Segment".

The result of the qualitative analysis is supplemented with a quantitative approach of financial potential scenarios, in order to estimate the product profitability.

Finally, we demonstrate that the project provides a financial contribution to the Organization and is viable, but mainly it is identified that generates a contribution to the Ecuadorian Society in terms of opportunity to improve the employment rate and contribute to the development of the productive sector in the country.

**KEY WORDS:**

Microcredit

Financial needs of the army

Military Segment

Microcredit for army members

# **1. CAPÍTULO 1: PLAN DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Atención a las necesidades de Microcrédito en el Ecuador, a través de una formulación estratégica fomentada por el Banco General Rumiñahui.

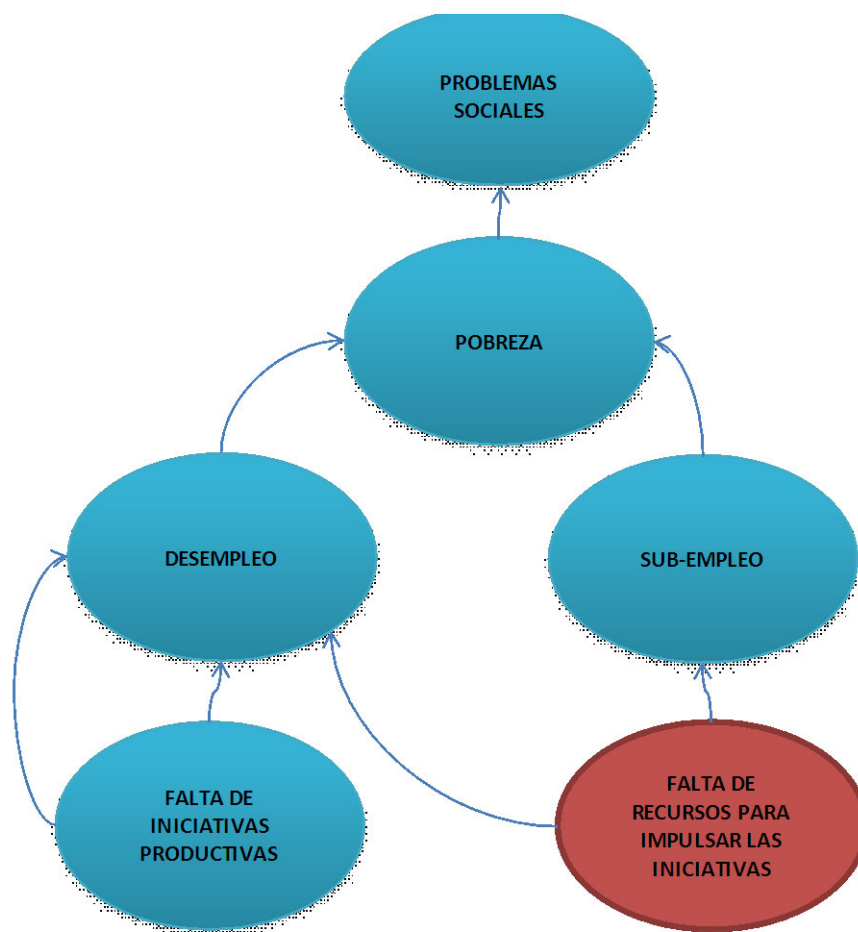
## **1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Planteamiento del Problema**

Niveles de pobreza, desempleo y subempleo en el Ecuador, cuyos indicadores podrían mejorar, entregando más recursos económicos para que los Microempresarios impulsen sus iniciativas y generen fuentes de trabajo.

A continuación se representa el diagrama de causa- efecto del problema planteado:

## GRÁFICO 1: CAUSA EFECTO DEL PROBLEMA



Elaborado por: Verónica Cabrera.

Las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPyME- tienen un aporte significativo en la economía nacional.

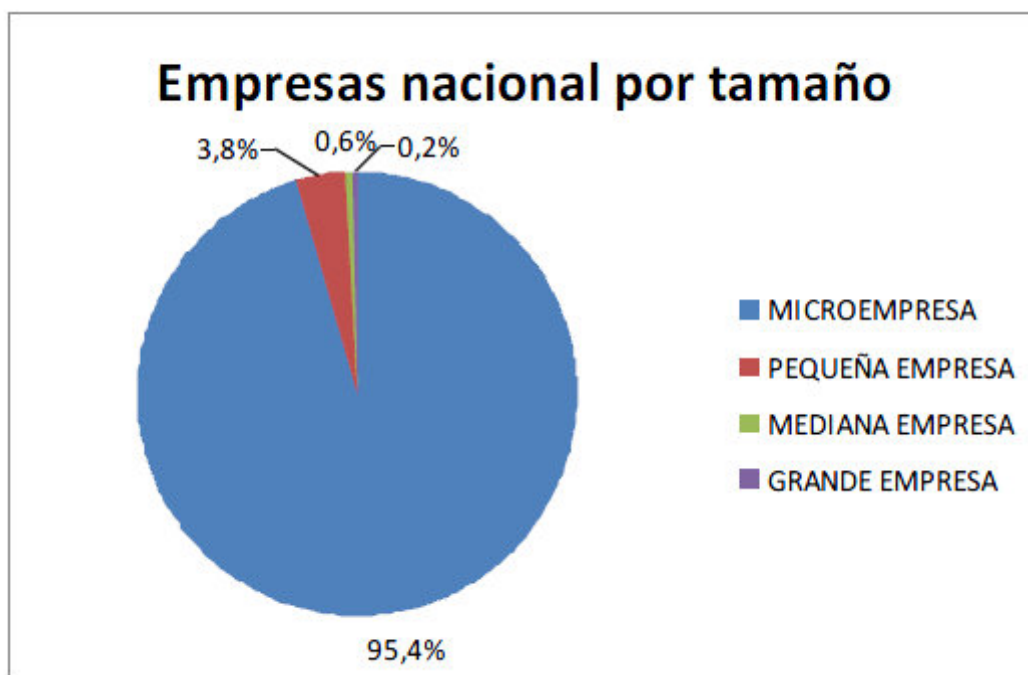
Según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de MIPyME, y 3 de cada 4 puestos de trabajo que existen en el país son generados por aquellas empresas categorizadas como micro, pequeñas o medianas.



Para el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, la Microempresa está conformada por establecimientos principalmente familiares con un máximo de 10 trabajadores.<sup>1</sup>

La microempresa es un sector de gran aporte a la economía que contribuye a mejorar los índices de desempleo, subempleo y pobreza; pues constituye el 95% de las empresas ecuatorianas.

**GRÁFICO 2: EMPRESAS POR TAMAÑO**



**Fuente:** Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC. Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar

<sup>1</sup> Se toma como referencia la definición expuesta en la Resolución 1260 emitida por la Secretaría de la Comunidad Andina; microempresa (1 a 9 trabajadores), pequeña empresa (10-49 trabajadores), mediana empresa (50-199 trabajadores) y gran empresa (200 o más trabajadores).

A continuación se presenta n algunos datos que ayudan a interpretar el problema social actual:

- a. En el mes de septiembre de 2012, la tasa de incidencia de pobreza sobre la población urbana se encuentra en 16,3% (Banco Central del Ecuador, 2012)
  
- b. La población económicamente activa del Ecuador, a inicios del 2012 ascendió a 4,6 millones de personas, registrando una tasa de desempleo del 5,2 % de la PEA y una tasa de subempleo del 43% de la PEA, medida a septiembre de 2012. (Banco Central del Ecuador, 2012)

De acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador, a pesar de que entre Marzo del 2011 y Marzo del 2012, el Microcrédito otorgado por el Sistema Financiero Nacional creció en el orden del 24,13%, equivalente a un aumento aproximado de US \$506 millones, el volumen de cartera de microcrédito sigue estando por debajo del volumen de créditos de consumo y vivienda.

El sistema concentró el 43,76% del saldo total de la cartera en crédito Comercial, llegando a la suma de USD 6.233,8 millones; la cartera de Consumo se ubicó en USD 5.416,4 millones participando del 38,02% en el total de la cartera; la cartera de Vivienda se ubicó en USD 1.396,8 millones, correspondiéndole el 9,80% del total del crédito; mientras que el saldo de cartera de Microempresa alcanzó los USD 1.198,8 millones con una participación de apenas 8,42% (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

Con estos antecedentes se evidencia que existe una oportunidad muy grande en el país para que el Sistema Financiero Nacional brinde apoyo a las iniciativas de los microempresarios y contribuya a la creación y fortalecimiento de microempresas que éstas a su vez, generen fuentes de trabajo y permitan mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos.

## **1.2.2 Formulación del Problema**

### **1.2.2.1 Pregunta Central**

¿De qué forma el BGR puede contribuir al desarrollo de iniciativas de micro negocios que permitan mejorar el nivel de empleo y disminuir la pobreza en el país?

#### 1.2.2.1.1 Delimitación del Problema

##### **a. Marco Espacial**

Este trabajo de investigación se concentrará en las necesidades y soluciones financieras de microcrédito del mercado Objetivo que se defina en este estudio, y su aporte se orientará a la Ciudad de Quito.

##### **b. Marco Temporal**

El trabajo se fundamenta en la situación actual del año 2012.

Esta investigación será desarrollada durante el último trimestre del 2012 y el año 2013.

### **c. Sistematización del Problema**

- ¿A qué segmento objetivo se orientarán las soluciones de Microcrédito que se formulen en este estudio?
- ¿Qué actividades económicas generadas por la Microempresa requieren mayor apoyo financiero?
- ¿Qué alternativas brindan los otros bancos?
- ¿Qué puede hacer el Banco General Rumiñahui para aportar al crecimiento de estos sectores y la generación de empleo?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo General**

El trabajo propuesto tiene por objetivo realizar un análisis de las necesidades actuales de financiamiento de los microempresarios emprendedores; proponer una formulación estratégica y una oferta de valor, para que el Banco General Rumiñahui destine parte de los recursos hacia este sector, brindando un aporte a la economía del país.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a. Identificar el segmento de mercado hacia el cual BGR canalizará el Microcrédito
- b. Identificar las actividades económicas generadas por las Microempresas, que requieren mayor aporte económico.

- c. Formular estrategias para la colocación de Microcrédito por parte del Banco General Rumiñahui, aportando a las necesidades del sector.
- d. Definir y Diseñar las características del producto y la oferta de valor
- e. Recomendar al Banco General Rumiñahui un Plan de Implementación para el planteamiento estratégico resultante de este trabajo.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Justificación Teórica**

“Durante los últimos cinco años, el Ecuador ha incrementado el Microcrédito en más del 300%. Mientras en el 2002 se otorgó microcrédito a 698.000 personas, en el 2011 fueron 2’986.000 las personas beneficiadas; sin embargo para los bancos privados este incremento de la cartera de microcrédito significa un importante incremento en el riesgo ya que podría convertirse en un grave problema si las personas no pagan sus deudas” (Diario Hoy, 2011)

Conocemos por ejemplo que el índice de morosidad del último año subió de 2,6 % en junio del 2011 a 3% en junio del 2012.

La concesión de Microcrédito en el Ecuador está estrechamente ligada con las Cooperativas; asociaciones de Red Financiera Rural y El Estado.

Hasta Junio del presente año, los activos del sistema financiero de los Bancos Privados, llegaron a la suma total de 25.811,2 millones de dólares; de los cuales 14.814,9 millones corresponde a cartera crediticia; dentro de la cual apenas 1.309

millones corresponden a la colocación de microcréditos que se distribuyen de la siguiente manera:

**TABLA 1: CRÉDITOS POR SECTOR ECONÓMICO**

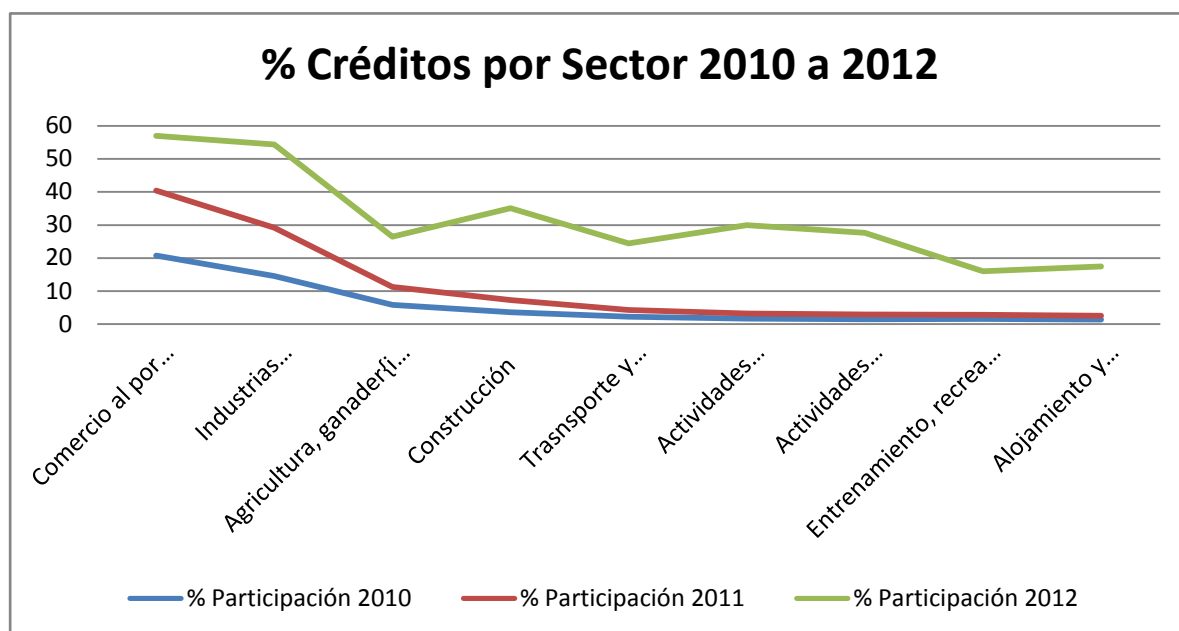
SUBSISTEMA DE BANCOS  
CREDITO POR SECTOR ECONOMICO  
(millones)

SECTOR	dic-10	Part.	dic-11	Part.	VARIACION	
					ABSOLUTA	RELATIVA
Comercio al por mayor y al por menor	2.270,8	20,69%	2.644,6	19,73%	373,8	16,5%
Industrias manufactureras	1.585,1	14,44%	1.982,5	14,79%	397,4	25,1%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	634,5	5,78%	731,3	5,45%	96,8	15,2%
Construcción	392,6	3,58%	499,6	3,73%	106,9	27,2%
Transporte y almacenamiento	237,0	2,16%	284,7	2,12%	47,7	20,1%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	174,4	1,59%	221,0	1,65%	46,5	26,7%
Actividades inmobiliarias	160,5	1,46%	200,0	1,49%	39,5	24,6%
Entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	162,2	1,48%	183,4	1,37%	21,2	13,1%
Alojamiento y servicios de comida	143,9	1,31%	165,3	1,23%	21,4	14,9%
Actividades financieras y de seguros	158,2	1,44%	148,2	1,11%	(10,0)	-6,3%
Información y comunicación	78,9	0,72%	81,2	0,61%	2,3	2,9%
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	65,7	0,60%	75,5	0,56%	9,8	15,0%
Enseñanza	63,0	0,57%	66,8	0,50%	3,8	6,0%
Explotación de minas y canteras	43,4	0,39%	66,1	0,49%	22,7	52,4%
Suministro de agua y alcantarillado	42,6	0,39%	55,5	0,41%	12,9	30,4%
Administración pública y defensa	6,3	0,06%	15,8	0,12%	9,5	150,1%
Actividades de los hogares en calidad de empleadores	8,6	0,08%	11,2	0,08%	2,6	30,3%
<b>Total general</b>	<b>6.227,8</b>	<b>56,73%</b>	<b>7.432,7</b>	<b>55,44%</b>	<b>1.204,9</b>	<b>19,3%</b>

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNRT

ELABORACION: Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNE/Subdirección de Estudios.

**GRÁFICO 3: CRÉDITOS POR SECTOR ECONÓMICO 2010 -2012**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

**Elaborado por:** Verónica Cabrera.

Este estudio busca fomentar el crecimiento de la Microempresa en el país, apoyándose en la investigación de la situación actual del Ecuador, y principalmente estudiando el aporte de los Bancos Privados.

Como se evidencia con los datos expuestos, existe una oportunidad para generar una oferta formal por parte de los Bancos Privados, con el fin de dar soporte al sector que normalmente no tiene acceso a una oportunidad de financiamiento formal.

El proyecto toma importancia desde la perspectiva de incrementar la productividad en los diferentes sectores y de brindar una alternativa de generación de empleo.

#### **1.4.2 Justificación Metodológica**

Este estudio se apoya en la elaboración de un diagnóstico y análisis estratégico que permita plantear estrategias que aporten a la solución del problema central de falta de recursos para promover el desarrollo de actividades de Microcrédito y mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos.

#### **1.4.3 Justificación Práctica**

El proyecto está diseñado para dar apoyo de microcrédito a las actividades económicas más relevantes dentro de la microempresa y hacia el mercado objetivo, que se definan como resultado del estudio a realizarse.

El resultado de este trabajo será implementado por el Banco General Rumiñahui en la ciudad de Quito.

Posterior a este proyecto, el Banco podrá replicarlo en las localidades en donde BGR tiene presencia física (Quito, Latacunga, Riobamba, Cuenca, Loja, Esmeraldas, Guayaquil, Manta, Salinas, Machala).

### **1.5 MARCO DE REFERENCIA**

#### **1.5.1 Marco teórico**

##### **1.5.1.1 Enfoque teórico sobre el desarrollo local**

Las teorías de Friedman, Weaver y Taylor se basan en la idea de que cada territorio es el resultado de una historia en la que se ha ido configurando el entorno institucional, económico y organizativo; lo que le confiere a cada territorio una identidad propia.



Basados en esta premisa, estos autores defienden la estrategia del desarrollo de abajo hacia arriba (bottom up), destacando en su teoría que son las pequeñas empresas las que promueven el desarrollo del territorio proponiendo alternativas (en los distintos sectores) al modelo tradicional de desarrollo industrial.

Siguiendo con esta teoría, se afirma que la creación de microempresas cuenta con un importante potencial para el desarrollo local y que el microcrédito supone para muchas de estas iniciativas, la primera oportunidad de obtención de recursos financieros.

De acuerdo con esta teoría, una vez consolidadas, las microempresas ya no requerirán de microcrédito sino que tendrán capacidad para acceder a los servicios financieros convencionales. (Begoña, 2003)

#### **1.5.1.2 Teoría de Laurent Cherisey- Por una rentabilidad social:**

Para **Laurent de Cherisey**, ex empresario, autor del libro *Recherche volontaire pour changer le monde* (Presses de la Renaissance, 2008), “el crecimiento económico, para no ser frágil debe proceder del crecimiento del ser humano”.

Esta teoría propone un enfoque en el cual “la empresa no debe preguntarse a qué precio puede vender su producto, sino a qué precio los más desfavorecidos pueden comprarlo”, y poner en marcha financiamientos apropiados, como los microcréditos.

De acuerdo con esta teoría, han emergido nuevas herramientas como las microfinanzas; mismas que hoy alcanzan a 150 millones de clientes en el mundo.

Las microfinanzas de acuerdo con esta teoría corresponden a la empresa social basada sobre el principio: “ni pérdidas, ni dividendos”, pero sí un resultado social para la colectividad. (Paez Molina, 2009)

### **1.5.1.3 Teoría de Hlme y Mosley**

“No es raro que el mercado de capitales falle a la hora de atender a los pobres en los países en desarrollo.”

Esta teoría afirma que la mayor parte de instituciones financieras consideran que cuando se trata de clientes de hogares pobres sin muchos ahorros o clientes que no conocen personalmente, los préstamos otorgados son más riesgosos; y que en los países en vías de desarrollo las estrategias de autoempleo que se emprenden están por debajo de la imperfección de los mercados de capitales.

La teoría afirma que en el mercado crediticio se reducen las posibilidades de los emprendedores, sean o no pobres y estén o no desempleados.

Gonzales Vega (2001) considera que la reducción de los recursos para los emprendedores tiene que ver con el racionamiento del crédito y la asignación ineficiente de los fondos prestables.

De acuerdo con esta teoría, los mercados de capitales en países desarrollados también discriminan ciertas características de los individuos; como etnia, género, estado de empleo/ desempleo; y consideran que otros individuos que

buscan el autoempleo entran con una tasa muy por debajo de lo óptimo o tienen a poner en marcha negocios poco rentables. Este panorama detiene el desarrollo del microcrédito. (CIRIEC, 2006, Abril)

De estas teorías se rescata que el concepto de microfinanzas tiene un enfoque al manejo de autoempleo y negocios familiares, cuya rentabilidad no es de gran atractivo y con negocios de alto riesgo. Se puede concluir que estos clientes normalmente no son un atractivo para los sistemas tradicionales de crédito.

### **1.5.2 Marco Conceptual**

Las definiciones que se presentan a continuación son extraídas de los manuales Internos del Banco General Rumiñahui (BGR, 2010):

#### **1.5.2.1 Banco**

De acuerdo al Art. 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero se define Banco como: “Compañía que tiene como finalidad captar del público los recursos de capital y transferirlos a los sectores productivos.”

#### **1.5.2.2 Prestamista**

Institución que se encarga de colocar el dinero, estableciendo para este efecto una tasa de interés activa, un plazo y una garantía que respalda la devolución del crédito.

### **1.5.2.3 Prestatario**

Son todas las personas naturales o jurídicas que en pleno conocimiento y bajo su expreso deseo, aceptan todas las condiciones dadas por la contratación de una facilidad crediticia convirtiéndose con esto en “deudores” y contrayendo la obligación de pagar o reintegrar el capital recibido en crédito, junto con el interés pactado para el plazo acordado.

### **1.5.2.4 Crédito**

Se refiere a una operación financiera en donde una entidad acreedora, presta una determinada cantidad de dinero a una persona natural o jurídica (deudor); adquiriendo este último un compromiso de devolver la cantidad solicitada dentro de unas condiciones de tiempo o plazo, interés, seguros y costos que se pacte entre las partes.

### **1.5.2.5 Crédito de Consumo**

Préstamo a corto o mediano plazo que sirve para adquirir bienes o cubrir necesidades inmediatas del deudor. Generalmente amparados con una garantía contra firmas.

### **1.5.2.6 Crédito Hipotecario**

Préstamo a largo plazo que sirve para adquirir bienes inmuebles, amparados bajo una garantía hipotecaria.

### **1.5.2.7 Crédito Prendario**

Préstamo a mediano plazo que sirve para adquirir bienes o vehículos, amparados bajo una garantía prendaria sobre el bien adquirido.

### **1.5.2.8 Crédito Comercial**

Préstamo que se realiza a empresas de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo.

### **1.5.2.9 Microcrédito**

Los microcréditos son pequeños préstamos otorgados a personas naturales con la finalidad de promover proyectos que permitan un crecimiento económico del sector más necesitado de la población.

Es todo crédito no superior a USD 20M concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a USD 100M o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de ventas o ingresos generados por dichas actividades.

### **1.5.2.10 Garantía del préstamo**

Respaldo exigido por el acreedor de la deuda.

#### **1.5.2.11 Garantías Reales: (Velasco, 2010)**

Aquellas garantías que recaen sobre bienes reales; generalmente se usa para operaciones con un plazo de amortización superior a 10 años. Dentro de este tipo caen los inmuebles hipotecados a favor del acreedor. Esto significa que si el deudor deja de pagar, el prestamista tendrá la potestad de embargar el inmueble como forma de pago.

#### **1.5.2.12 Garantías personales: (Velasco, 2010)**

En esta modalidad de garantía se engloban los préstamos que no recaen sobre un inmueble. Hablamos por lo tanto de los préstamos al consumo o préstamos personales. Si bien es cierto que en este tipo de garantías no existe un bien vinculado al préstamo, llegado el momento de un impago, la entidad bancaria podrá iniciar la garantía personal a través del embargo de las posiciones acreedoras que mantenga el prestatario (Garantía contra firmas personales).

#### **1.5.2.13 Garantías Avalistas: (Velasco, 2010)**

Cuando la garantía no es financiera ni inmobiliaria. Se trata de la implicación de terceras personas que responderán de igual que el titular forma frente a la deuda contraída (firma de un garante).

#### **1.5.2.14 Garantías pignorativas: (Velasco, 2010):**

En este tipo de garantía, el préstamo se concede tras depositar en la entidad bancaria una cantidad de igual o mayor magnitud que el préstamo más los

intereses aplicados. Mientras el préstamo permanezca vigente, los saldos depositados estarán pignorados, es decir que no podrán ser utilizados.

Durante el tiempo que dure la pignoración de saldos, estos estarán remunerados a través de un depósito bancario (Certificado de Depósito a Plazo).

#### **1.5.2.15 Microfinanzas (Ruth, 2006) (Sabaté, 2005)**

El concepto de microfinanzas hace referencia a la oferta de servicios financieros dirigida a personas con un bajo nivel de ingresos que realizan actividades socioeconómicas en pequeña escala, generalmente de autoempleo. Dichos servicios suelen concentrarse en el crédito, aunque cada vez son más los casos que abarcan también facilidades para depositar y mantener reservas, hacer pagos, enviar remesas, cambiar monedas, proveerse de seguros, pensiones, etc., es decir, instrumentos para el manejo de la liquidez y de los riesgos financieros.

Las microfinanzas son clasificadas de acuerdo a los siguientes factores:

- a. Status Jurídico
- b. Tecnología Crediticia
- c. Desarrollo local (clasificación menos utilizada)

a. **Status jurídico (grado de formalidad)**

- **Instituciones financieras (o entidades) formales:** Entidades sujetas tanto a las leyes generales nacionales e internacionales como a la regulación y supervisión financiera. Dentro de este grupo se encuentran los Bancos de desarrollo, Bancos Comerciales, Cajas o Bancos de Ahorro.
- **Instituciones Financieras Semiformales:** Se trata de entidades con personería jurídica que se someten a las leyes no-financieras relevantes (civiles, comerciales, etc.); aunque son informales en el sentido de que no están sujetas a la regulación y supervisión financiera. Son ejemplos de entidades que pueden estar dentro de esta categoría:
  - **Cooperativas**, son entidades multipropósito; siendo la financiera una entre las varias actividades de la cooperativa. El control y la propiedad de las cooperativas son ejercidos por sus miembros o socios, a quienes les ofrecen sus servicios
  - **Organizaciones No Gubernamentales (ONG)**, son organizaciones que no son públicas, ni privadas con fines lucrativos. Son administradas por un staff, generalmente proveniente de clases medias interesadas en colaborar con sectores en condiciones de vulnerabilidad ya sea por razones sociales, éticas o políticas.
  - **Agencias promotoras (públicas y/u ONG)**, implementan proyectos/programas de crédito cuya característica es la de ser limitados en el tiempo; programas públicos.



- **Oferta Informal:** Es aquella que no se encuentra sujeta a la regulación comercial, financiera o de otro tipo. Incluye formas muy variadas y dinámicas, dentro de las que se destacan los prestamistas y/o captadores informales de depósitos, comerciantes, proveedores, trabajadores asociados informalmente que se auto ayudan, asociaciones de ahorro y crédito rotatorios que recurren a sorteos para asignar los créditos individuales, asociaciones de ahorro y crédito acumulativos, sindicatos y cámaras empresariales con servicios de ahorro y crédito como función secundaria, familiares, amigos, vecinos, colegas, etc.

#### **b. Tecnología Crediticia**

Ésta es la clasificación más común utilizada en microfinanzas.

Se entiende por Tecnología Crediticia, las actividades y mecanismos aplicados por las entidades crediticias para la selección de los prestatarios, tamaño de los préstamos, plazos, garantías, monitoreo, administración y recuperación.

En el campo microfinanciero existen dos tecnologías crediticias fundamentales:

Grupal e Individual.

- **Tecnología de Carácter Grupal:**

- i. Grupo Solidario,

- ii. Banca Comunal

- i. Grupo solidario:**

- El “grupo solidario” consiste en una metodología que se basa en prestar a sujetos que deben formar un grupo para recibir dicho préstamo. Los grupos solidarios suelen tener uno de los dos enfoques siguientes:

- **En Latinoamérica, por ACCION International (ACCION),** ésta una organización no lucrativa estadounidense que dio origen a la metodología de grupo solidario en una experiencia en Recife (Brasil) en 1973, a raíz del trabajo de voluntarios de la organización que constataron que en esa zona las microempresas informales eran generalizadas y también su necesidad de capital circulante. A esta organización (ACCION) se atribuye haber acuñado el término microempresa y haber inaugurado la actividad del microcrédito.

En Latinoamérica este modelo ha sido adoptado por muchas instituciones.

Bajo este enfoque, los clientes generalmente provienen de población urbana e incluye tanto a hombres como mujeres del sector informal, con ingresos pequeños a medianos, que venden en el mercado (micro negocios, comerciantes) y reciben pequeños préstamos de corto plazo.

Esta metodología se basa en otorgar préstamos a individuos que forman grupos de cuatro a siete miembros que deben realizar una garantía cruzada entre los préstamos de cada uno, a fin de reemplazar las garantías tradicionales. De esta forma, garantizan el repago de los préstamos de forma colectiva y acceden a préstamos subsiguientes dependiendo del repago en tiempo de todos los miembros del grupo.

Esta metodología incorpora mínima asistencia técnica a los prestatarios en lo referente a capacitación y organización.

Los oficiales de crédito realizan su análisis en base a visitas ocasionales y breves a los clientes y no llegan a conocerlos bien. La evaluación de los créditos se realiza en forma rudimentaria evaluando cada solicitud, las cuales pueden ser revisadas rápidamente.

Cada grupo solidario debe proclamar un líder de grupo y es éste quien recibe el dinero de todo el grupo y debe distribuirlo entre los miembros del mismo.

El monto prestado aumenta gradualmente, en base a la habilidad que los prestatarios demuestran para asumir deudas mayores.

Esta metodología exige mecanismos de ahorro forzoso pero, en lugar de ser requeridos de forma anticipada, son deducidos de la cantidad del préstamo en el momento del otorgamiento. Estos ahorros funcionan como compensatorios y de garantía. Las tasas de interés son altas y se cobran todos los servicios y gastos administrativos.

Casos reconocidos que aplican este enfoque son PRODEM y Banco Sol en Bolivia, la Asociación Grupos Solidarios en Colombia, Génesis y PROSEM en Guatemala.

- **En Asia, enfoque Grameen, (“rural” o “comunidad” en la lengua bengalí)** (Grameen Bank), comenzó en 1976 como un proyecto de investigación-acción impulsado por el Profesor Muhammad Yunus, Jefe del Programa de Economía Rural de la Universidad de Chittagong, y se transformó en Banco formal en 19839.

Este modelo prevalece en Asia y ha sido replicado en todo el mundo. Al contrario de ACCION, el Grameen Trust da soporte sólo a quienes replican, durante los primeros dos años, exactamente el modelo tal como se implementó en Bangladesh, debido a la creencia de que el modelo es exitoso por todos sus elementos y que si alguno de ellos es cambiado, la metodología podría fallar.

Luego de funcionar durante dos años, las réplicas pueden introducir cambios si consideran que algunos elementos no se adecuan al contexto local.

En este enfoque, la “clientela adecuada” se compone casi exclusivamente por mujeres de bajos ingresos de áreas rurales o urbanas densamente pobladas, sin tierra y que necesitan financiar las actividades que realizan para generar ingresos.

Junto con las solicitudes de crédito, se realizan evaluaciones para asegurar el alcance dentro de “las más pobres”.

El método se basa en la conformación de grupos de pares conformados por cinco mujeres no relacionadas entre sí, los cuales son incorporados al Centro Comunal que reúne hasta ocho de estos grupos. Previo a la recepción del préstamo, por un plazo de cuatro a ocho semanas, estas mujeres deben asistir obligatoriamente a reuniones semanales en las que se realizan las entregas de préstamos y las contribuciones de los prestatarios con sus ahorros (aporte que continua una vez otorgado el

préstamo) y se incluyen actividades de construcción de “autoestima y disciplina”.

Los préstamos son otorgados a individuos en la reunión semanal, conforme al siguiente orden: sólo dos miembros reciben el primer préstamo; luego de un período de buen cumplimiento de los pagos, dos más lo reciben y el quinto miembro, recibe el préstamo luego de haber transcurrido otro período de pago.

El enfoque Grameen contempla un mínimo de asistencia técnica.

La garantía de los préstamos es el fondo grupal constituido, de modo que cada miembro del grupo sea responsable legal del repago de los otros miembros.

En el caso de que alguno de los miembros no efectúe el repago a tiempo, el grupo no tendrá la posibilidad de acceder a otros préstamos. (Sabaté, 2005)

Los casos más reconocidos que aplican este enfoque son: el Banco Grameen en Bangladesh y sus réplicas en todo el mundo; Bangladesh Rural Advancement Committee/BRAC (Bangladesh); Tulay sa Pag-Unlad, Inc.; el proyecto Dunganon (Filipinas); Sahel Action (Burkina Faso) y el Sindicato de las Mujeres en Vietnam.

## **ii. Banca Comunal:**

Se origina en la década de 1980 a partir de dos modalidades, la de FINCA y la de CIDR:

- **Fundación para la Asistencia Comunitaria internacional**

**(FINCA)** (FINCA): Fue diseñado en Bolivia por John Hatch y sus socios Rupert Scofield y Aquiles Lanao en el seno de FINCA, y esta experiencia comenzó a expandirse a los bancos comunales en América Latina y en todo el mundo.

Su “clientela adecuada” proviene usualmente de áreas rurales o de poblaciones dispersas aunque suficientemente cohesionadas, con ingresos muy bajos aunque con capacidad de ahorro.

Si bien el modelo es adecuado para hombres y grupos mixtos, la gran mayoría de los clientes son mujeres.

El método se basa en el establecimiento de asociaciones de ahorro y crédito que oscilan entre los 30-50 miembros, que se constituyen para proveer acceso a servicios financieros, construir un grupo comunitario de autoayuda e incentivar a que los miembros acumulen ahorros.

Los bancos comunales les pertenecen a sus miembros, aunque esta propiedad no se registra formalmente. Este modelo de Banco Comunal es gestionado por sus miembros, a través de un comité que recibe capacitación de una agencia promotora, ONG internacionales, entre las que se desatacan FINCA, CARE, Save the Children, Catholic Relief Services y Freedom From Hunger.

El banco es financiado tanto por préstamos otorgados por la agencia promotora (cuenta externa), como por la movilización de recursos de los miembros (cuenta interna).

En el primer caso, la agencia promotora presta un capital semilla al banco comunal en ciclos fijos de 10-12 meses cada uno, por un monto igual a la suma de las solicitudes individuales de los miembros. Todos los miembros firman un acuerdo de préstamo que alcanza el carácter de garantía colectiva. Posteriormente, los préstamos son otorgados a sus miembros.

Los montos y plazos varían entre países, en general se trata de pequeñas cantidades (U\$S 50) a ser pagadas semanalmente, por plazos cortos (de 4-6 meses).

En el segundo caso, cuando los miembros pagan su primer préstamo a tiempo, pueden obtener un segundo préstamo cuya cantidad se encuentra determinada por los ahorros que cada miembro solicitante haya acumulado durante el primer período de préstamo, a través de las contribuciones semanales.

De esta forma, la cuenta interna del banco comunal está compuesta por estos ahorros y los intereses de los préstamos que se realizan con ellos, así como por multas cobradas a los miembros, ganancias de otras actividades y pagos parciales a la cuenta externa.

A partir de las sugerencias de la agencia promotora, los miembros del banco comunal fijan los plazos y regulaciones para las inversiones de la cuenta interna, mientras que la cuenta externa actúa como catalizador para estimular el desarrollo de la cuenta interna y de los ahorros personales de los miembros.

Este modelo contempla reuniones semanales o mensuales en las que se recolectan los depósitos, se pagan los préstamos, se atienden los temas administrativos y se desarrolla la capacitación brindada por los oficiales de la agencia promotora.

Los ahorros de los miembros permanecen en el banco comunal y se utilizan para financiar nuevos préstamos o actividades colectivas de generación de ingresos.

Al contrario de lo que sucede en la mayoría de las cuentas de ahorros del sistema formal, esta metodología no contempla pagos de interés sobre los ahorros. Los miembros reciben una parte de las ganancias del banco que provienen de nuevos préstamos u otras actividades. Algunos bancos han aumentado sus servicios e incluyen educación sobre innovación tecnológica, nutricional y sanitaria.

Los casos ejemplos que menciona Ledgerwood son: FINCA en México, Costa Rica y otros países, especialmente latinoamericanos, CARE en Guatemala; Save the Children en El Salvador; Freedom From Hunger



en Tailandia, Burkina Faso, Bolivia, Mali y Ghana y Catholic Relief Services en Tailandia y Benin.

- **Enfoque Centro Internacional de Desarrollo (CIDR)** (Roberts, 2003):

Fue ideado a partir de la intervención del grupo asociativo CIDR, con base en Francia y operación principalmente en África.

Se trata de bancos comunales establecidos y gestionados por las comunidades rurales.

Difieren de la metodología anterior en el sentido de que atienden a la comunidad como un todo y no sólo a un grupo de 30-50 personas pertenecientes a la misma.

La “clientela adecuada” se encuentra en áreas rurales e incluyen tanto mujeres como hombres con ingresos medios y bajos y capacidad de ahorro.

El método que utilizan comienza con la identificación por parte de la agencia promotora de comunidades con cohesión social fuerte y deseos de organizar un banco comunal.

Los ciudadanos determinan la organización y las reglas de su banco, eligen la forma de gestionarlo y forman un comité con dos o tres líderes. Movilizan ahorros y dan préstamos de corto plazo con base individual. La agencia promotora no provee líneas de crédito, el banco se basa en la movilización de ahorros de la comunidad. Luego de uno a dos años de operación, el banco comunal logra construir una red

informal o asociación en la cual se discuten los temas de agenda y se resuelven las dificultades.

La asociación actúa como un intermediario y negocia líneas de crédito con los bancos locales, lo que crea un vínculo con el sector.

Todos los miembros de los bancos comunales reciben capacitación externa. Algunos programas también proveen asistencia técnica a aquellos que estén por iniciar actividades. Estos servicios son pagados por los bancos comunales.

Los servicios financieros abarcan ahorros, cuentas corrientes y depósitos a plazo.

Los préstamos son de corto plazo, para capital circulante. No hay vínculo directo entre los montos y la capacidad de ahorro de los miembros. Las tasas de interés son fijadas por cada comunidad. Los préstamos son individuales y se requiere garantía aunque la confianza entre los miembros de la comunidad y la presión social aseguren el repago.

Entre los más destacados ejemplos de aplicación de esta tecnología se encuentran las *Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogerées* en Mali, Burkina Faso, Madagascar y Gambia; *Village Savings and Credit Associations/VISACA* en Santo Tomé y Príncipe y en Camerún.

- **Tecnología Individual, no Convencional** (Roberts, 2003):

La tecnología individual que aplican las microfinanzas se diferencia de la bancaria convencional, por la documentación de los prestatarios y activos como garantías.

En el caso de existir garantías disponibles, se las utiliza, aunque el rango de lo que puede ser considerado garantía no es tan rígido como en el caso de la banca convencional.

Un oficial de crédito evalúa el potencial del postulante y busca comprender los flujos de fondos tanto del negocio como de su hogar; desarrolla relaciones cercanas con el cliente mientras da seguimiento.

Esta tecnología se denomina “no convencional”, debido a que se adapta a la situación económica y social del potencial prestatario.

La “clientela adecuada” son pymes urbanas del sector informal y pequeños productores rurales que necesiten financiamiento para capital circulante o activos fijos.

Suele exigirse algún tipo de garantía o garante pero no ahorros obligatorios.

La solicitud de crédito es acompañada por análisis financieros y proyecciones muy detalladas y la documentación es firmada.

Los oficiales suelen ser de la comunidad debido a que tienen ventajas de información para determinar la condición de "sujeto de crédito" de los solicitantes. Las condiciones se negocian en cada caso.

Estos préstamos consideran un mayor plazo que los de tecnología grupal; suelen estar entre los 6 meses y 5 años; y los ahorros son menos frecuentes.

Bajo este modelo se provee capacitación sólo ocasionalmente, a través de los oficiales de crédito, y es pagada por los prestatarios.

Casos ejemplo de aplicación son: ADEMI en la República Dominicana, Cajas Municipales en Perú; Caja Social en Colombia, Banco Rakyat de Indonesia -BRI- y la Asociación de mujeres autoempleadas -SEWA- en India.

**c. Desarrollo local (De Acuerdo a los Objetivos):**

Este tipo de clasificación no es muy utilizada. Para el presente estudio nos basamos en la clasificación realizada por Lapenu, mediante la cual se establece que hay dos tipos de objetivos:

- **Entidades Lucrativas**; que buscan la autosuficiencia financiera; que una vez alcanzada, continúan con la búsqueda de lucro y “la amplitud de alcance”, que hace referencia a la cantidad de clientes alcanzados.
- **Entidades sin fines de lucro**: se trata de instituciones que persiguen, especialmente, el objetivo de impacto en la pobreza, la profundidad de alcance en los pobres y la innovación.

Estas clasificaciones constituyen una base para que durante el desarrollo del trabajo se realice un planteamiento estratégico orientado a la clasificación más

adecuada para el segmento objetivo, o se planteen estrategias asociadas a varias de las clasificaciones citadas, conforme amerite.

## **1.6 TEMARIO TENTATIVO**

### **1. CAPÍTULO 1: PLAN DE TRABAJO DE GRADO**

### **2. CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO**

- 2.1 LA MICROEMPRESA EN EL ECUADOR
- 2.2 OFERTA DE MICROCRÉDITO EN EL ECUADOR
- 2.3 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES FINANCIERAS
- 2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO
- 2.5 ANÁLISIS INTERNO
- 2.6 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER:

### **3. CAPÍTULO 3: SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

- 3.1 SEGMENTACIÓN MULTIVARIABLE
- 3.2 SEGMENTO OBJETIVO
- 3.3 EVALUACIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO

### **4. CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA MICROCRÉDITO BGR**

- 4.1 FODA ORIENTADO A LA OFERTA DE MICROCRÉDITO
- 4.2 MATRICES FODA
- 4.3 ESTRATEGIA Y PLANES DE ACCIÓN
- 4.4 PROPUESTA DISEÑO DEL PRODUCTO
- 4.5 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DEL PRODUCTO

### **5. CAPÍTULO 5: CONTRIBUCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL PROYECTO**

- 5.1 GENERACIÓN DE EMPLEO
- 5.2 APOORTE ECONÓMICO PARA REGULAR OFERTA, DEMANDA E INFLACIÓN
- 5.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO
- 5.4 CONTRIBUCIÓN CON EL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR
- 5.5 EDUCACIÓN FINANCIERA
- 5.6 CONTRIBUCIÓN SOCIAL

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1 Método de Investigación**

#### **1.7.1.1 Teóricos:**

En este proyecto no se plantea una hipótesis. Como método teórico se utiliza el planteamiento de un problema central objeto de esta investigación.

Problema Central: “La necesidad de generar una oferta estructurada de financiamiento que aporte al crecimiento y sustento del segmento objetivo y generación de empleo.”

Como método teórico, el presente trabajo utiliza los siguientes pasos para definir el problema:

- a. Reconocimiento de los hechos: Consiste en el examen, clasificación preliminar y selección de los hechos que probablemente sean relevantes en algún aspecto.
- b. Descubrimiento del problema: Hallazgo del problema central.
- c. Formulación del problema

#### **1.7.1.2 Empíricos:**

El método empírico a utilizar en este proyecto es la Mediación; a través del registro de toda información y datos relevantes. Para el presente trabajo se manejará información de carácter tanto cualitativo, como cuantitativo.

### **1.7.1.3 Tipo de Estudio**

El estudio busca Identificar características del universo de investigación, identificar conductas y comportamientos concretos con el fin de formular una estrategia adecuada a estos comportamientos; por lo tanto, para el desarrollo del presente proyecto se utilizará un estudio descriptivo que detalle cada uno de los componentes del problema central producto del estudio.

Este estudio se apoyará en el uso de información de tipo cualitativa y cuantitativa.

### **1.7.1.4 Tipo de Fuentes:**

- a. Fuentes primarias: Encuestas
- b. Fuentes secundarias: Datos del Sistema Financiero.

## **1.8 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN**

- a. Aprobación del Plan Preliminar
- b. Investigación de información y datos relevantes relacionados con el contenido del trabajo a desarrollar
- c. Búsqueda de información en entidades del sistema financiero
- d. Desarrollo del temario
- e. Propuesta de implementación de las estrategias resultantes de este trabajo



## 1.9 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

### COSTOS EJECUCIÓN DEL PROYECTO

RUBROS	costo unitario (\$)	Unidad medida	Volumen	Costo total	FINANCIAMIENTO
Internet	20	dólares / mes	4	80	ALUMNO
Movilización para consultas en bibliotecas, visitas a instituciones financieras, otras fuentes de información	5	dólares/seman	16	80	ALUMNO
Papel, tinta, gastos de impresión	120	dólares /resma de hojas impresa	1	120	ALUMNO
* horas/ hombre	3.66	dólares/ día	120	439.2	ALUMNO
Empastado, otros costos para presentación del proyecto	100	dólares	1	100	ALUMNO
Otros Costos indirectos	10	mensual	4	40	ALUMNO
<b>costo total estimado</b>				<b>819.2</b>	

\* calculado sobre el sueldo básico, considerando 3 horas diarias de trabajo.

**Nota:** Los costos de implementación serán asumidos por el Banco General Rumiñahui

## 1.10 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

- a. El proyecto de investigación se desarrollará en Quito, Ecuador.
- b. El presente proyecto está diseñado para desarrollarse únicamente en la ciudad de Quito, como Plan Piloto. El Banco General Rumiñahui, posteriormente a la entrega de este trabajo, podrá decidir y realizar por su cuenta la investigación a nivel nacional, en las plazas en donde el Banco tiene presencia física actualmente (Guayaquil, Cuenca, Loja, Machala, Riobamba, Latacunga, Esmeraldas, Manta, Salinas.)

## **1.11 AREA DE INFLUENCIA**

- a. Sector productivo
- b. Sector Financiero
- c. Sector Económico

## **2. CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 LA MICROEMPRESA EN EL ECUADOR**

#### **2.1.1 Definición de Microempresa**

En este estudio se citan tres definiciones que enmarcan este concepto:

a. Definición dada en el Estudio Nacional de Microempresas del Ecuador patrocinado por la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID) / Ecuador: “Una microempresa es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante fuente de ingresos para el hogar.” (Magill, 2005).

b. Definición formulada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

“Se considera que una Microempresa es una unidad productiva que posee cuatro trabajadores o menos; sin embargo, este número varía en base a los diferentes límites superiores establecidos para enmarcar el concepto de microempresa en cada país, pues no existe un criterio uniforme en lo que se refiere al número de trabajadores para clasificar a una unidad productiva como microempresa.” ( Conferencia Internacional del Trabajo, 1986)

c. La Definición del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID del Sector Microempresa) (Jasson, 2003) , manifiesta que la microempresa suele tener las siguientes características.

- Es gestionada por un empresario - propietario
- Posee diez o menos trabajadores y depende en gran medida de la mano de obra familiar;
- Tiende a mezclar las finanzas familiares con las comerciales;
- Tiene activos fijos de hasta US\$ 20.000,00;
- No tiene acceso al sector financiero regulado ni a los servicios de apoyo empresarial;
- Los propietarios suelen carecer de capacitación administrativa y técnica.

d. Para el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, la Microempresa está conformada por establecimientos principalmente familiares con un máximo de 10 trabajadores.<sup>2</sup>

Para fines del presente trabajo se toma la definición del Estudio Nacional de Microempresas del Ecuador patrocinado por la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID), definición que concuerda con los

---

<sup>2</sup> Se toma como referencia la definición expuesta en la Resolución 1260 emitida por la Secretaría de la Comunidad Andina; microempresa (1 a 9 trabajadores), pequeña empresa (10-49 trabajadores), mediana empresa (50-199 trabajadores) y gran empresa (200 o más trabajadores).

parámetros de Microempresa definidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

### **2.1.2 Contribución de la Microempresa en la Economía del país**

De acuerdo con los datos reportados por el Censo Nacional Económico (CENEC- 2010), del Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC, la Microempresa representa el 95,4% de las empresas ecuatorianas.

Durante el año 2012, el crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa en el Ecuador pasó del 38% registrado en el 2011 al 41%, según los datos presentados por Ricardo Zambrano, subsecretario de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

Gran parte de este crecimiento se debe a las políticas adoptadas en el régimen actual, tales como la preferencia de elección a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en el portal de compras públicas, o las políticas arancelarias para calzado importado, con el fin de salvaguardar la industria nacional del mismo. Por ejemplo, en el 2008 sobrevivían 600 talleres de calzado en Ecuador, ahora, luego de 3 años, hay 4.500 talleres.

Otros sectores de micro, pequeñas y medianas empresas que han tenido crecimiento son las industrias de alimentos y textiles; las ferias promulgadas para apoyar a estas industrias y la campaña “Ecuador compra Ecuador” también son parte de las causas del crecimiento de estos sectores.

El en sector de software también ha tenido un gran impulso al ser preferido en el portal de compras públicas.

#### **2.1.2.1 Generación de empleo por parte de la Microempresa**

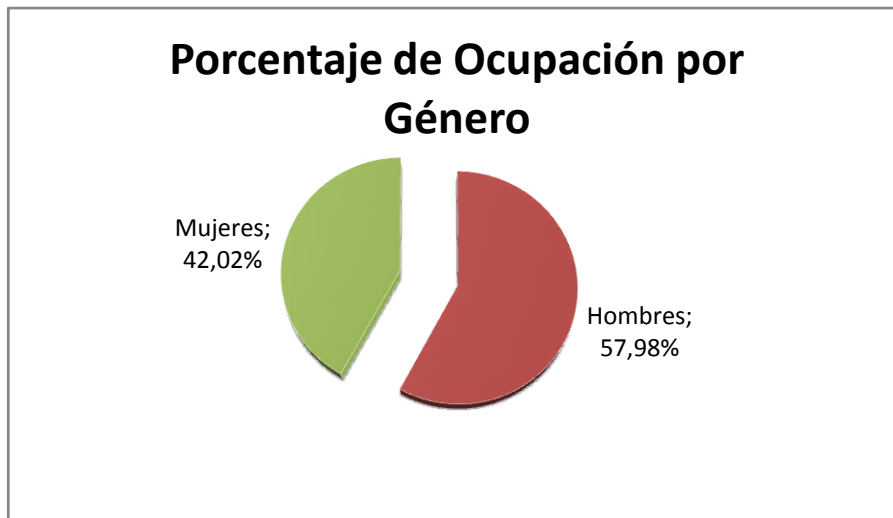
Según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y 3 de cada 4 puestos de trabajo corresponden a empleados de éstas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

#### **2.1.2.2 Microempresarios por Genero y Actividad económica**

En las últimas décadas la figura de las Micro, pequeñas y Medianas empresas se ha convertido en uno de los puntales económicos que ha crecido con mayor fuerza; y con una amplia participación de fuerza laboral femenina. Entre 1990 y 2006 la tasa de participación femenina en el mercado laboral de Latinoamérica (considerando población femenina en edad de trabajar) se incrementó en más de un 50%. (CEPAL, 2011)

En el Ecuador, la brecha de participación de mujeres y hombres, dentro del personal ocupado de la PEA (Población Económicamente Activa) también se acortó:

#### GRÁFICO 4a: OCUPACIÓN POR GÉNERO



**Fuente:** Indicadores de mercado laboral a junio 2012, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

**Elaborado por:** Verónica Cabrera

De acuerdo con datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, en América Latina, las mujeres se inclinan con frecuencia al sector informal y a emprendimientos personales; mientras que los hombres son dueños de la mayor parte de negocios y sus empresas son, por lo general, de mayor tamaño que las de las mujeres. (CEPAL. Banco Mundial. Banco Interamericano de Desarrollo, 2010)

La participación de Hombres y Mujeres en el micro, pequeñas y medianas empresas, según el último censo se refleja en la siguiente tabla:

**TABLA 2: PARTICIPACIÓN EN LA MICROEMPRESA POR GÉNERO**

Índice	HOMBRES					MUJERES				
	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	Total	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros	Total
Número de Establecimientos	36,065	121,182	97,666	879	255,792	11,802	148,569	83,761	293	244,425
Personal Ocupado	226,608	368,071	789,892	48,615	1,433,186	40,300	243,319	340,014	2,685	626,318
Ingreso Total (miles USD)	31,614,848	49,826,955	32,087,601	4,341,143	117,870,547	8,894,183	10,487,181	8,538,909	74,604	27,994,877
Ingreso Promedio (miles USD)	877	411	329	4,938,729	4,940,346	754	71	102	255	1,182
Inversión Activos Fijos (miles USD)	5,551,102	4,119,051	19,880,998	1,628,499	31,179,650	672,274	1,002,478	2,653,084	29,751	4,357,587
Gasto en I&D (miles USD)	62,068	8,079	61,945	66,985	199,077	13,104	412	18,881	161	32,558
Gasto en Capacitación y Formación (miles USD)	23,757	16,195	60,683	3,513	104,148	14,857	1,765	13,296	47	29,965

Fuente: Censo Nacional Económico 2010.

Elaborado por: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC

De acuerdo con los Indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Censos, las mujeres tienen una mayor participación en las actividades relacionadas con el comercio y servicios:

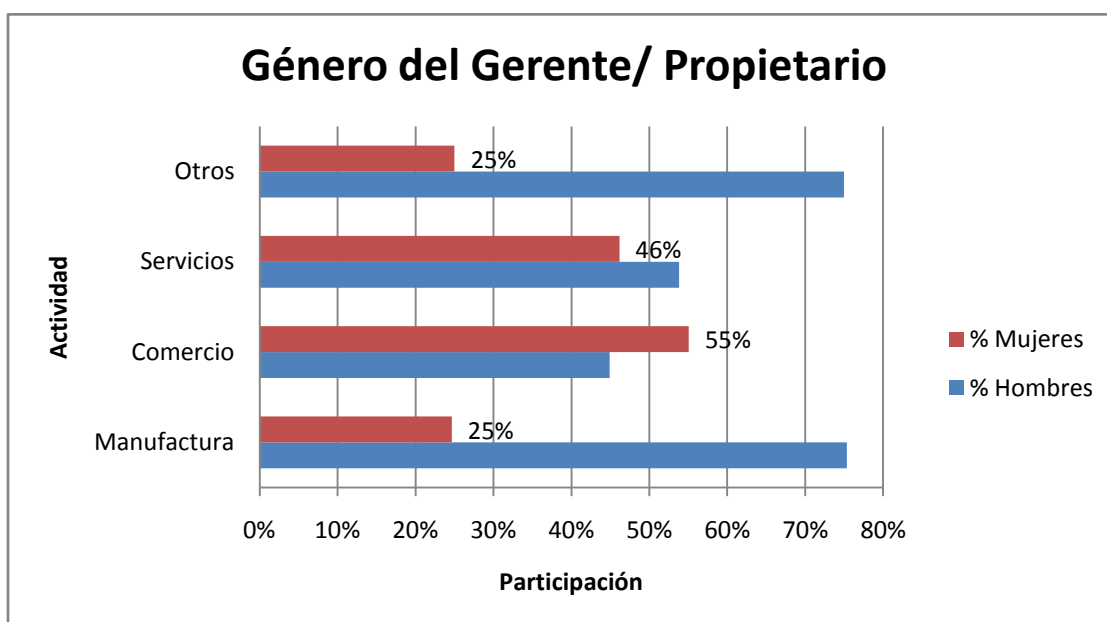
**TABLA 3: PARTICIPACIÓN POR GÉNERO Y POR ACTIVIDAD ECONÓMICA**

ACTIVIDAD	Hombres	Mujeres	Total
Manufactura	36,065.00	11,802.00	47,867.00
Comercio	121,182.00	148,569.00	269,751.00
Servicios	97,666.00	83,761.00	181,427.00
Otros	879.00	293.00	1,172.0000
			500,217.00

Fuente: Censo Nacional Económico 2010. INEC



**GRÁFICO 4b: PARTICIPACIÓN POR GÉNERO Y POR ACTIVIDAD ECONÓMICA**



**Fuente:** Censo Nacional Económico 2010.

**Elaborado por:** Verónica Cabrera

De acuerdo con el estudio realizado por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), a Junio del 2012; las actividades económicas en las que existe mayor participación de micro empresa corresponden a las relacionadas con el comercio, seguida de las actividades de servicio:

**GRAFICO 5: PARTICIPACIÓN POR TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA**



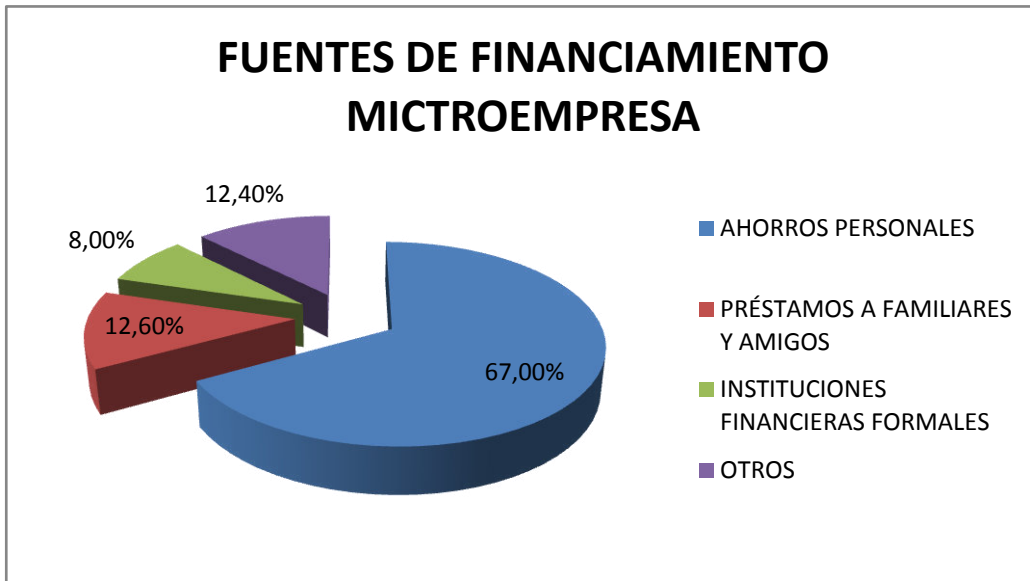
**Fuente:** Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC

**Elaborado por:** Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar

### **2.1.3 Restricciones de financiamiento para la Microempresa**

De acuerdo a los datos publicados en el Plan del Buen Vivir, en el Ecuador, la Microempresa financia sus operaciones de la siguiente manera:

## GRÁFICO 6: FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA MICRO EMPRESA



**Fuente:** INEC- Censo 2010

**Elaborado por:** Verónica Cabrera

De acuerdo al último Censo que realizó el INEC en el año 2010, el 95% de las Empresas en el Ecuador corresponden a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, por lo que se puede decir que éste es el sector que más necesidades crediticias tiene, en cuanto a volumen de operaciones.

Con el fin de evaluar las razones por las cuales apenas el 8% de las Microempresas se financian a través de instituciones financieras, se cita tres teorías:

**2.1.3.1 Teoría de la Jerarquía (Pecking Order Theory) o Jerarquía de Preferencia, fundamentada por Donaldson (1961) y propuesta por Myers y Mjuf (1984), enunciada por (Aybar, et al., 2001 ):**

Según esta teoría, las empresas prefieren, en primer lugar, los recursos propios originados en los excedentes financieros y/o utilidades retenidas y aportaciones de los propietarios; antes del endeudamiento con terceros. Cuando los recursos propios no son suficientes, recurren al endeudamiento a través de entidades financieras o solicitando dinero a particulares, o a través de la emisión de obligaciones y en última instancia a aumento de capital a través de venta de acciones. (Granda, María Elena, 2012)

**2.1.3.2 Teoría del Ciclo de Vida manifestada por Westhon y Brigham, (1981) :**

De acuerdo a esta teoría cada una de las etapas del ciclo de vida de la empresa tiene sus propias características, necesidades financieras y riesgos.

Esta teoría afirma que los tipos de financiamiento de las Micro y PYME tienen relación con el tamaño de la empresa y su edad, pues mientras más edad tiene la empresa su requerimiento es menor debido a que en el transcurso del tiempo han ido acumulando los excedentes y sus reservas se han incrementado, así como también la calidad de información generada; por lo tanto empresas de mayor edad pueden financiar sus propias inversiones o ser mejores sujetos de crédito. Empresas pequeñas, jóvenes y con información asimétrica, generalmente no son beneficiarias del crédito, la banca formal las considera de alto riesgo, por lo que las

lleva a buscar financiamiento en sus propios recursos, en créditos comerciales o en prestamistas informales, cuyos costos son más altos. (Granda, María Elena, 2012)

### 2.1.3.3 Teoría de Racionamiento de Crédito de (Stiglitz y Weiss, 1981):

Esta teoría manifiesta que los bancos otorgan los préstamos en función de la tasa de interés la misma que puede ser afectada por las variaciones de los cambios en el mercado y considerando el riesgo al que se exponen cuando entregan al préstamo. También indica que los bancos tratan de atraer a prestatarios cuyas características representen un menor riesgo, afectando esta situación a las Micro y Pymes, las cuales son de mayor riesgo para la entidad financiera. (Granda, María Elena, 2012)

### 2.1.3.4 Relación de las teorías citadas con la realidad Ecuatoriana:

Analizando la similitud de las tres teorías con la realidad del Sistema Financiero Ecuatoriano, se puede concluir que a la teoría de “Racionamiento de Crédito de Stiglitz y Weiss, 1981, es la más cercana al Ecuador, debido a qué:

- a. Los Modelos de Calificación crediticia consideran una evaluación de Riesgo más estricta para la microempresa que para la Banca Minorista, a causa de la morosidad de la cartera, tal como se puede evidenciar en la siguiente tabla:

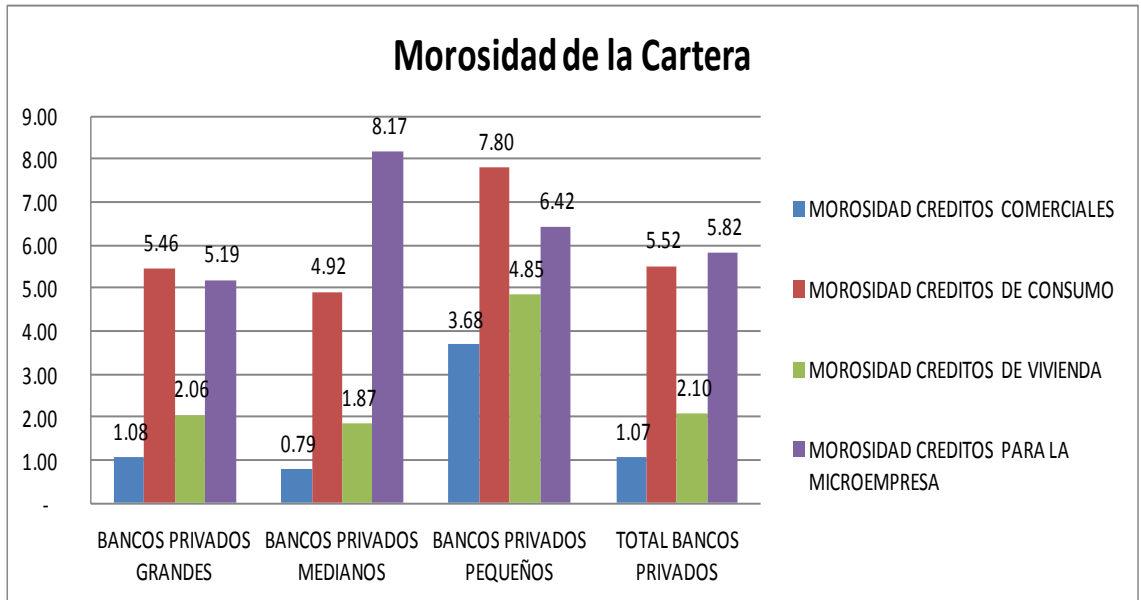
**TABLA 4: MOROSIDAD POR TIPO DE CARTERA Y BANCA**

MOROSIDAD DE LA CARTERA POR TIPO DE PRODUCTO	BANCOS	BANCOS	BANCOS	TOTAL
	PRIVADOS GRANDES	PRIVADOS MEDIANOS	PRIVADOS PEQUEÑOS	BANCOS PRIVADOS
MOROSIDAD CREDITOS COMERCIALES	1.08	0.79	3.68	1.07
MOROSIDAD CREDITOS DE CONSUMO	5.46	4.92	7.80	5.52
MOROSIDAD CREDITOS DE VIVIENDA	2.06	1.87	4.85	2.10
MOROSIDAD CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	5.19	8.17	6.42	5.82

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros. [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

**Elaborado:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**GRÁFICO 7: MOROSIDAD POR TIPO DE CARTERA Y BANCA**



**Fuente:** Boletín Superintendencia de Bancos y Seguros. Junio/2013

**Elaborado por:** Verónica Cabrera

- b. Las tasas de Interés de Microcrédito se ubican alrededor de 14 puntos porcentuales sobre la tasa de consumo, tal como se puede ver a continuación:

**TABLA 5: TASAS DE INTERÉS BANCO CENTRAL ECUADOR**

<b>Tasas de Interés</b>			
<b>AGOSTO 2013 (*)</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

Fuente: BCE

Se concluye que estas son las razones principales por las cuales el cliente busca otras fuentes de financiamiento.

## **2.2 OFERTA DE MICROCRÉDITO EN EL ECUADOR**

Durante el año 2012, el sistema financiero colocó un total de 1'762.986 por un importe total de 12.747'098.693 dólares.

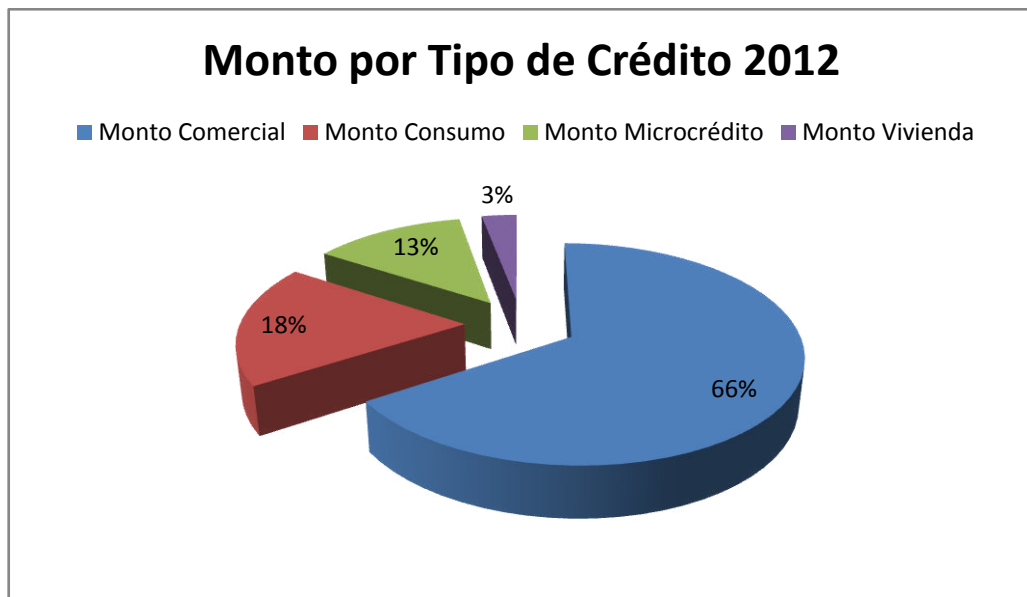
Del total de la colocación del sector financiero, el 36% de las operaciones correspondieron a Microcrédito; lo que resulta en un total del 13% del monto colocado durante el año 2012. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

**GRÁFICO 8: VOLUMEN DE OPERACIONES DE CRÉDITO EN EL SISTEMA FINANCIERO**



**Fuente:** Boletín 2012 Superintendencia de Bancos y Seguros [www.sbs.gob.](http://www.sbs.gob.uy)  
**Elaborado por:** Verónica Cabrera

**GRÁFICO 9: MONTOS DE CRÉDITO COLOCADOS 2012**



**Fuente:** Boletín 2012 Superintendencia de Bancos y Seguros [www.sbs.gob.](http://www.sbs.gob.uy)  
**Elaborado por:** Verónica Cabrera



En tema de Microcrédito, la mayor participación de mercado se concentra en los bancos privados, seguidos de las cooperativas de ahorro y crédito, y en menor proporción las entidades financieras públicas, como se puede apreciar en la Tabla 6 en donde se puede evidenciar que el 63% de las Operaciones de Microcrédito corresponden a Bancos Privados.

**TABLA 6: OPERACIONES POR TIPO DE INSTITUCIÓN FINANCIERA**

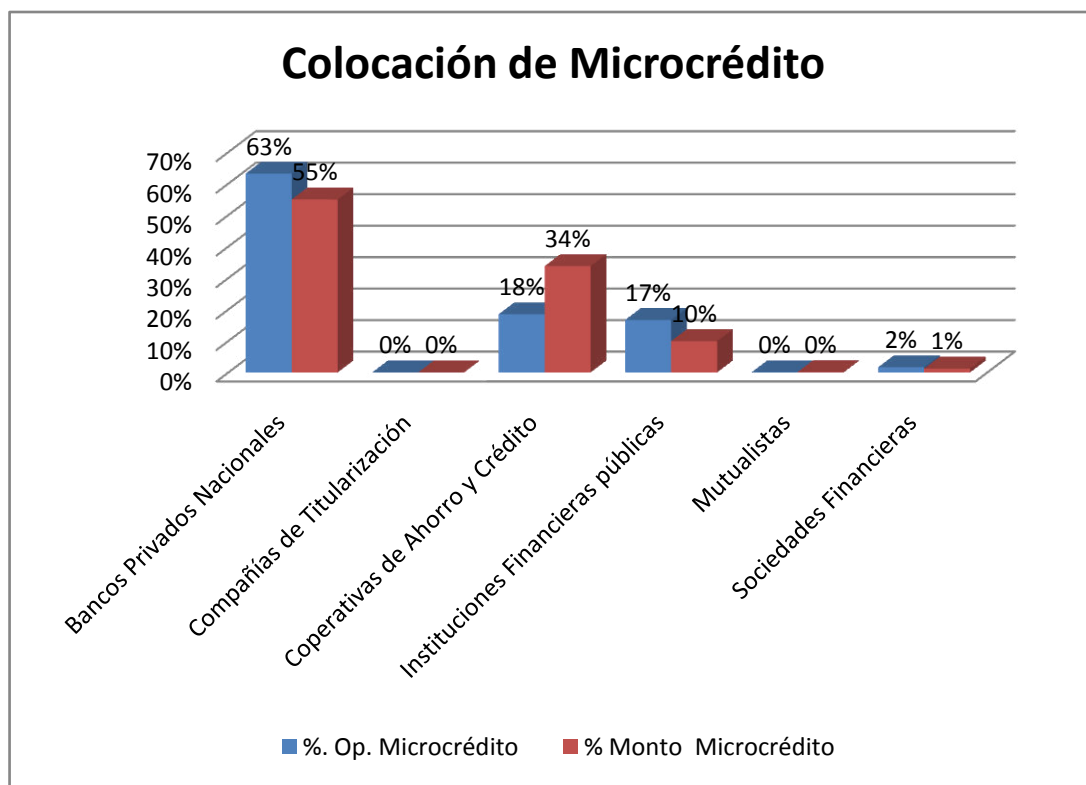
TIPO DE INSTITUCIÓN	MICROCRÉDITO			
	No. Operaciones	% Operaciones	Monto	% Monto
Bancos Privados Nacionales	396,42	63%	900,313,785	55%
Cooperativas de Ahorro y Crédito	115,935	18%	553,372,712	34%
Instituciones Financieras públicas	104,638	17%	162,919,969	10%
Sociedades Financieras	10,291	2%	19,976,429	1.2%
Mutualistas	327	0%	2,013,281	0.1%
<b>Total</b>	<b>627,611</b>	<b>100%</b>	<b>1,638,596,176</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Boletín 2012 Superintendencia de Bancos y Seguros [www.sbs.gob](http://www.sbs.gob).

**Elaborado por:** Verónica Cabrera

El siguiente gráfico corrobora que además del volumen de Operaciones, la mayor participación en cuanto a montos de colocación corresponde también a los Bancos Privados; lo que lleva a concluir que los Bancos tienen una ventaja competitiva sobre el resto de Instituciones del Sistema Financiero:

**GRÁFICO 10: % OPERACIONES POR TIPO DE INSTITUCIÓN FINANCIERA**



**Fuente:** Boletín 2012 Superintendencia de Bancos y Seguros [www.sbs.gob](http://www.sbs.gob).  
**Elaborado por:** Verónica Cabrera

### 2.3 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES FINANCIERAS

Las instituciones financieras con mayor participación en cuanto al monto de colocación de microcrédito en el país se muestran a continuación:

**TABLA 7a: COLOCACIÓN MICROCRÉDITO POR INSTITUCIÓN  
FINANDIERA**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>
BP PICHINCHA	392,242,320	23.94%
BP SOLIDARIO	206,338,267	12.59%
BNF	157,837,304	9.63%
BP PROCREDIT	102,721,404	6.27%
COOP MUSHUC RUNA LTDA.	54,711,135	3.34%
COOP JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	53,487,514	3.26%
BP FINCA	45,819,583	2.80%
COOP COOPROGRESO	43,001,436	2.62%
COOP SAN FRANCISCO	40,459,688	2.47%
BP UNIBANCO	36,253,456	2.21%
BP D-MIRO S.A.	36,035,677	2.20%
COOP OSCUS	29,390,998	1.79%
COOP 29 DE OCTUBRE	27,829,591	1.70%
COOP CACPECO	27,521,426	1.68%
BP COOPNACIONAL	25,024,777	1.53%
COOP JARDIN AZUAYO	24,959,046	1.52%
COOP CODESARROLLO	23,823,359	1.45%
OTRAS 56 INST.CON BAJA PARTICIPACIÓN	311,139,195	18.99%
	<b>1,638,596,176</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Boletín 2012 Superintendencia de Bancos y Seguros [www.sbs.gob](http://www.sbs.gob).

**Elaborado por:** Verónica Cabrera

Se puede evidenciar que los Bancos que lideran el segmento son Pichincha y Solidario con una participación del 23,9% y 12,6% respectivamente.

Por otra parte, se puede evidenciar que durante el año 2012, las instituciones financieras del sector público tuvieron un nivel de colocación de microcrédito por debajo de la mayoría de instituciones privadas, sin embargo tanto el Banco Nacional de Fomento, como la Corporación Financiera Nacional si destacan cierta participación:

**TABLA 7b: COLOCACIÓN MICROCRÉDITO POR INSTITUCIÓN  
FINANDIERA PÚBLICA**

INSTITUCIÓN	No. Op.	Monto
BANCO DEL ESTADO	-	-
BEV	-	-
BNF	104,151	157,837,304
CFN	487	5,082,665
IECE	-	-

**Fuente:** Boletín 2012 Superintendencia de Bancos y Seguros [www.sbs.gob](http://www.sbs.gob).

**Elaborado por:** Verónica Cabrera

## **2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS RELACIONADAS CON CADA FACTOR**

### **2.4.1 Factores Políticos/ Legales**

Las instituciones Financieras se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; a través de las Leyes y Regulaciones dictadas por esta entidad y por la Junta Bancaria.

A continuación se detallan las regulaciones y factores relevantes y su incidencia sobre la Banca Ecuatoriana, así como para el Banco General Rumiñahui:

FACTOR	IMPLICACIONES PARA LA BANCA ECUATORIANA	IMPLICACIONES PARA BGR
<p>Incremento de Tributos para la Banca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redistribución del Gasto Social para incrementar el Bono de Desarrollo Humano - Incremento del Impuesto a la Renta para las Instituciones Financieras, del 13% al 23%;</li> <li>• IVA a los servicios financieros, asumido por la Banca</li> <li>• Impuestos activos en el exterior, este tributo correspondía al de 0.08%, de capital, ahora es el 0.25%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la Banca Privada este aporte significa 164 millones de dólares mensuales, de acuerdo con datos presentados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.</li> <li>• La Rentabilidad del Capital del subsistema de Bancos en sept./12, cayó de 25,0% a 20%, es decir que disminuyó en 4,980 puntos porcentuales (DUPON), producto del decremento del Margen Neto de utilidades y del Multiplicador del capital (apalancamiento financiero) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)</li> <li>• Las utilidades de la Banca disminuyeron 34,93% comparadas entre enero 2013 y enero de 2012. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)</li> <li>• Menos recursos para la colocación de créditos</li> <li>• Incertidumbre entre los clientes</li> <li>• Desmotivación de accionistas y empleados</li> <li>• Se requiere mayor gestión en colocación de créditos con garantía real.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos adicionales por desarrollo requerido en los sistemas informáticos.</li> <li>• Planes de ahorro y control presupuestario más estrictos.</li> <li>• Mayor rigidez en cuanto a la evaluación del riesgo de los clientes crediticios.</li> <li>• Incremento de provisiones por cartera de crédito (incremento de cartera en 31%, frente a un incremento de provisiones por cartera de crédito en 131%) (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)</li> <li>• 10% adicional de Impuesto a la Renta</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Replantear estrategias de colocación</li> </ul>

<b>FACTOR</b>	<b>IMPLICACIONES PARA LA BANCA ECUATORIANA</b>	<b>IMPLICACIONES PARA BGR</b>
Eliminación de costos por Servicios Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones asumen costos que no son transferibles al cliente. Ej. Envío de estados de cuenta</li> <li>• Menor liquidez para colocación de créditos.</li> <li>• Programas de ahorro interno que afecten al personal, como por ejemplo reducción de personal, eliminación de algunos programas de capacitación.</li> </ul>	<p><b>AMENAZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución del 2% de ingresos por servicios entre 2011 y 2012, valor que disminuirá aún más en el año 2013</li> </ul>
Gastos de Gestiones de Cobranza y Recuperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobro justificado de cada gestión de cobranza realizada</li> <li>• Análisis más riguroso del riesgo de los clientes crediticios</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de transparencia frente a los clientes</li> </ul> <p><b>AMENAZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de claridad en la Normativa, Tablas de costos aún no son revisadas en su totalidad por la SBS.</li> <li>• Mayor probabilidad e cuentas incobrables</li> </ul>
Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo-interrelaciones entre la dirección de la compañía, su Consejo de Administración, sus accionistas y otros grupos de interés:  El gobierno	Supervisión GREC: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno Corporativo (G),</li> <li>• Evaluación de Riesgos (R),</li> <li>• Evaluación Económico-Financiera (E);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar objetivos corporativos</li> <li>• Asumir responsabilidades frente a accionistas</li> <li>• Asegurar que las actividades del Banco se enmarquen</li> </ul>

<b>FACTOR</b>	<b>IMPLICACIONES PARA LA BANCA ECUATORIANA</b>	<b>IMPLICACIONES PARA BGR</b>
<p>corporativo proporciona la estructura que permite establecer los objetivos de la Organización, determinando los medios para alcanzarlos y la forma cómo supervisar su cumplimiento.</p> <p>Aplicado al Sector Financiero, Gobierno Corporativo se refiere a la manera en la que la administración y la alta gerencia dirigen las actividades y negocios del banco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Cumplimiento (C)</li> </ul>	<p>dentro de una estructura sólida y que se cumpla con leyes y regulaciones para proteger los intereses de los cliente</p> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de Contingencia para procesos críticos y continuidad del Negocio.</li> </ul>
<p>Eliminación de la Calificación de la Central de Riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del Riesgo de Crédito</li> <li>• Incremento en Morosidad</li> <li>• Incremento de colocación</li> </ul> <p>Nuevo Modelo de Calificación y Buró definido por el Gobierno</p>	<p><b>AMENAZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el sistema de análisis y calificación de crédito.</li> <li>• La no potestad de negar un crédito por Central de Riesgos.</li> </ul>
<p>Normas para la participación de las entidades del Sistema Financiero Nacional en el programa de Crédito para el funcionamiento de la producción agrícola</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones del sistema financiero nacional deberán requerir a los solicitantes, un seguro al agro que cubra los costos directos de producción.</li> <li>• Para este tipo de operaciones la entidad provisionará permanentemente el 0.1%</li> </ul>	<p><b>AMENAZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si BGR incursiona en el mercado de microcrédito, existe un riesgo de tener costos y requisitos adicionales ocasionados por el seguro del agro.</li> </ul>

FACTOR	IMPLICACIONES PARA LA BANCA ECUATORIANA	IMPLICACIONES PARA BGR
	<p>del crédito, siempre y cuando no exista deterioro en el comportamiento de pago del cliente, caso contrario deberá provisionar según lo que dispone la normativa de calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones.</p>	<p>Necesidad de Mayores provisiones.</p>
<p>Contribuciones del Sistema Financiero para atender los egresos de la Superintendencia de Bancos y Seguros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las contribuciones se impondrán en proporción al promedio de los activos totales.</li> <li>• Los porcentajes de Contribución de los Bancos Privados son mayores a las que se fija para el resto del Sistema Financiero:</li> <li>• Incertidumbre en las variaciones del porcentaje de contribución entre un semestre y el siguiente.</li> </ul>	<p><b>AMENAZA</b> Posibles costos adicionales por variaciones en los porcentajes de contribución.</p>

Los fondos para atender los egresos de la Superintendencia se obtendrán de las contribuciones que ésta fije a todas las instituciones sujetas a su vigilancia y control; a continuación se muestran los porcentajes de contribución establecidos:



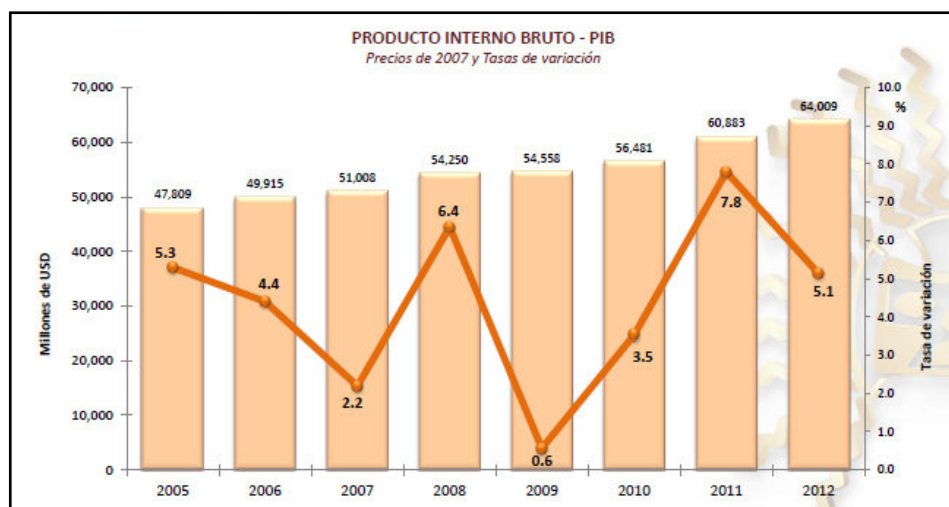
INSTITUCIÓN	% CONTRIBUCIÓN (Tanto por mil)	NOTAS
Banco Central del Ecuador	0,18	
Banco del Estado	0,14	
Corporación Financiera Nacional	0,60	
Banco Nacional de Fomento	0,60	
Banco Ecuatoriano de la Vivienda	0,40	
Sociedades Financieras Privadas	0,42	
Asociaciones Mutualistas	0,38	
Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS)	3%	
Bancos Privados cuyo promedio de activos sea superior a U.S.D. 1.500 millones	1,00	Porcentajes definidos para el 1er trimestre del 2013 y a ser revisados en el 2do semestre.
Bancos Privados cuyo promedio de activos estén entre U.S.D. 250 millones y U.S.D. 1.500 millones	0,46	Porcentajes definidos para el 1er trimestre del 2013 y a ser revisados en el 2do semestre.
Bancos Privados cuyo promedio de activos sean inferiores a U.S.D. 2.500 millones	0,10	Porcentajes definidos para el 1er trimestre del 2013 y a ser revisados en el 2do semestre.

#### **2.4.2 Factores Económicos**

A continuación se muestra un estudio macroeconómico que permite visualizar el comportamiento de la Economía del país en relación a la Microempresa:

#### **PIB (Producto Interno Bruto):**

## GRÁFICO 11: PRODUCTO INTERNO BRUTO 2011- 2012



**Fuente:** Banco Central del Ecuador. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).

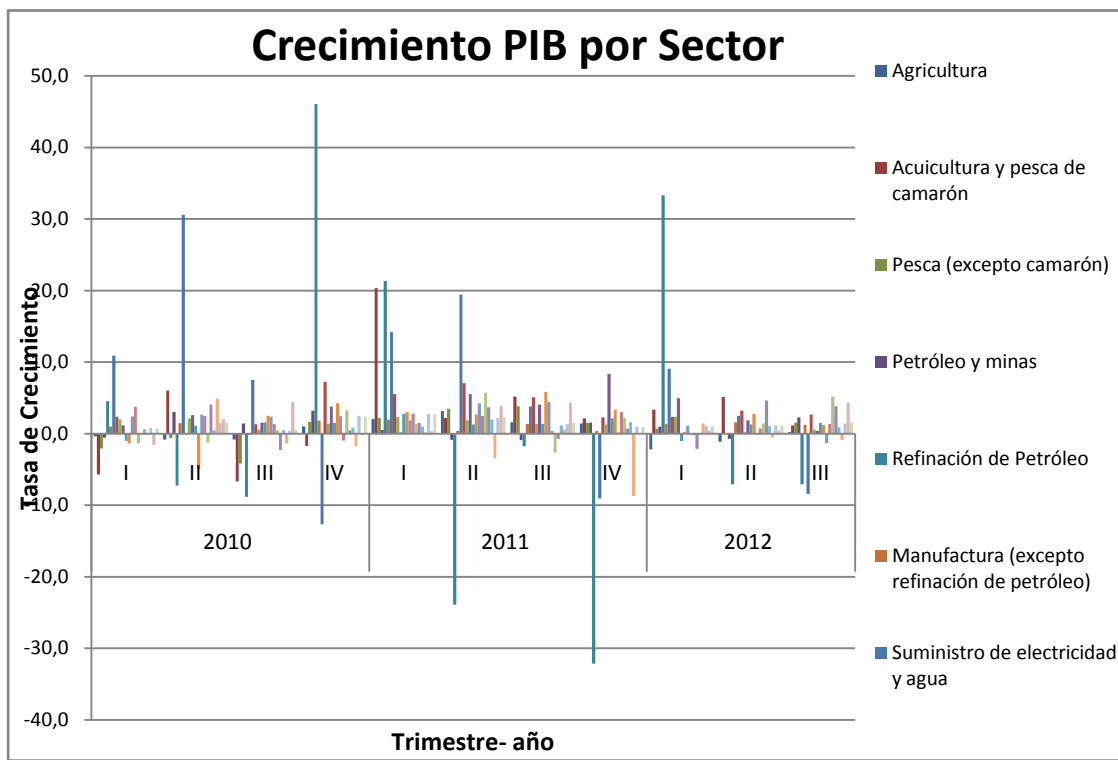
**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

En el año 2012 el PIB se ubicó en USD 64,009 millones y su crecimiento, con relación al año 2011, fue de 5.1%.

Los sectores que mayor crecimiento han tenido, sin contar el sector petrolero y los servicios públicos son: La construcción, alojamiento, agricultura y comunicaciones.

A continuación se presenta el comportamiento de cada sector, puntualizando el análisis en aquellos más susceptibles para un Microcrédito:

**GRÁFICO 12: PIB POR SECTOR**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**TABLA 8: INCREMENTO DEL PIB POR SECTOR ECONÓMICO**

CRECIMIENTO PIB POR SECTOR (media geométrica)			crecimiento
INDUSTRIA	2010 - 2011	2011- 212	2010 -2012
Agricultura	1.18	0.53	0.65
Acuicultura y pesca de camarón	1.89	1.52	1.58
Pesca (excepto camarón)	1.55	1.55	1.57
Petroleo y Minas	1.50	1.92	1.73
Refinación de petroleo	9.90	12.82	9.92
Manufactura (excepto refinación de petrome	0.85	0.69	0.95
Suministro de electricidad y agua	12.44	11.37	11.21
Construcción	4.07	2.49	3.55
Comercio	1.35	0.88	1.03
Alojamiento y servicios de comida	5.65	1.83	2.34
Transporte	1.77	1.77	1.68
Correo y Comunicaciones	3.78	2.02	2.58
Actividades de servicios financieros	2.14	1.45	1.71
Actividades profesionales, técnicas y adminis	0.72	0.57	0.75
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3.26	-	3.26
Enseñanza y servicios sociales y de salud	0.59	1.63	1.10
Otros Servicios	3.96	2.80	2.42
Servicio doméstico	1.18	0.53	0.65
TOTAL VALOR AGREGADO BRUTO	1.58	1.18	1.52
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	1.44	1.16	1.46
PIB	0.95	1.50	1.11

**Fuente:** Banco Central del Ecuador. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).

**Elaborado por:** Verónica Cabrera

A continuación se analiza el comportamiento de los sectores de Comercio y Manufactura. Se han tomado estos dos sectores ya que conforme a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 76% de los establecimientos en la ciudad de Quito caen en estas categorías:

### **Actividades Manufactureras**

El crecimiento del PIB de las actividades de manufactura presenta un incremento del 0,95 en los 2 años.

Conforme a declaración realizada por la Ex Ministra de Industrias, Verónica Sion, el 10 de Enero de 2013, en el foro Foro “Visión pública y privada de la industria en Ecuador realizado en el Bankers Club de Guayaquil; el incremento corresponde a:

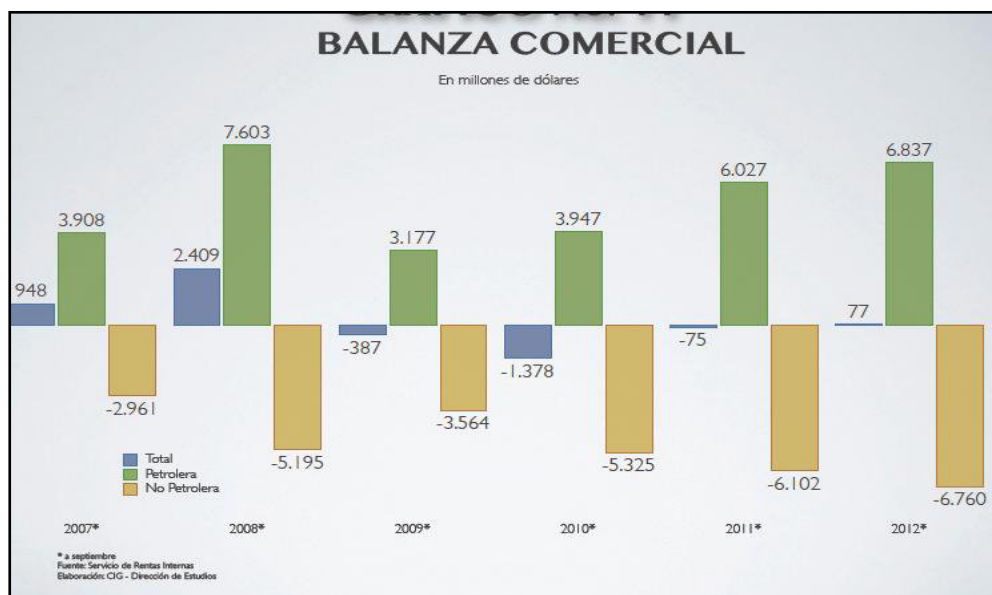
- a. La aplicación de las políticas públicas han permitido además que las exportaciones no tradicionales entre enero y octubre del 2012, crezcan en un 15%, equivalente a 589 millones de dólares, en relación a similar período del 2011, pasando de 3.999.505 a 4.589.249 millones de dólares en el 2012. En este segmento se destacan los sectores mineros, químicos y fármacos, elaborados del mar, vehículos, maderas terciadas y prensadas, otras manufacturas de metal y otros.
  
- b. En materia de acceso al crédito, la Ministra de Industrias destacó el incremento del financiamiento otorgado por la banca pública al sector productivo, alcanzando una cifra de 1.961 millones de dólares hasta septiembre del 2012.

### **Actividades de Comercio**

Existe un incremento del 1,03 del PIB en las actividades de comercio realizadas en el país durante los años 2010 a 2012; sin embargo, no se puede perder de vista que la Balanza Comercial del país sigue con un gran camino por recorrer:

## Balanza Comercial:

### GRÁFICO 13: BALANZA COMERCIAL



**Fuente:** Cámara de Industrias Guayaquil [www.industrias.ec](http://www.industrias.ec)

**Elaborado por:** Cámara de Industrias Guayaquil [www.industrias.ec](http://www.industrias.ec)

Como se puede evidenciar en el gráfico anterior, la balanza comercial no Petrolera sigue teniendo un déficit que cada año se agudiza más.

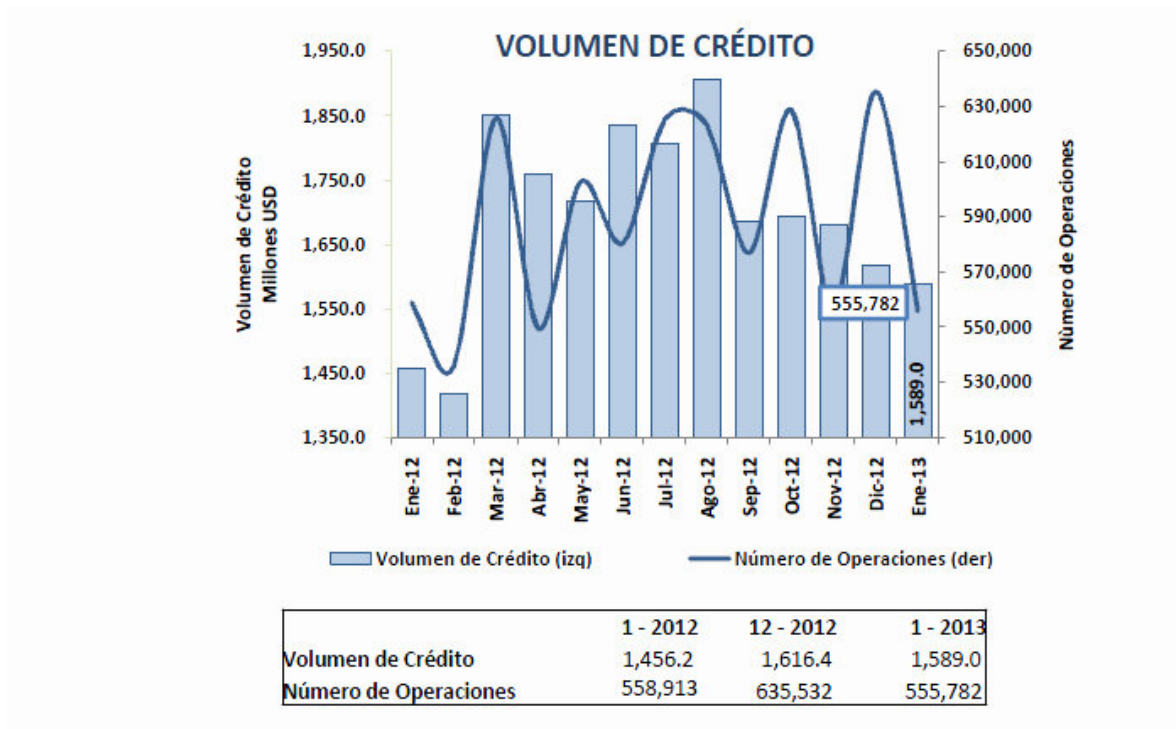
De acuerdo con las Estadísticas del Banco Central del Ecuador, durante los últimos tres años (2011 a 2013), la Cuenta Corriente presentó un déficit de USD238.4 millones, reportando un saldo negativo de USD160.3 millones en la Balanza de Bienes y Servicios. En donde, las importaciones alcanzaron un valor de USD-23,242.6 millones y las exportaciones un valor de USD 23,082.3 millones.

Al fortalecer los sectores de manufactura y comercio se contribuirá a reducir el nivel de importaciones, y por tanto a tener una incidencia positiva en la Balanza Comercial del País.

## El volumen de crédito

A continuación se revisa el volumen o monto y número de operaciones de crédito otorgadas por el sistema financiero entre Enero del 2012 y Enero 2013,

**GRÁFICO 14: VOLUMEN DE CRÉDITO VS NÚMERO DE OPERACIONES**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros. [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

**Elaborado por:** Superintendencia de Bancos y Seguros. [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

En el mes de enero del 2013, el volumen de crédito otorgado por los Bancos Privados se situó en U.S.D. 1.589 millones, es decir U.S.D. 27,4 millos menos que la colocación de diciembre del 2012; esto es equivalente a una variación de -1.70% mensual y - 9.12% anual.

Basados en los datos del Boletín Mensual de Octubre de 2013 emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, la cartera crediticia de los Bancos Privados está conformada por:

- Consumo: 49% de la cartera.
- Comercial: 36,5%;
- Mientras que las operaciones de Microcrédito apenas alcanzan el 1,33%

CUENTA	BANCOS PRIVADOS CONSUMO
<b>CARTERA BRUTA</b>	<b>100,00</b>
Cartera de créditos comercial por vencer	36,65
Cartera de créditos de consumo por vencer	49,02
Cartera de créditos de vivienda por vencer	9,39
Cartera de créditos para la microempresa por vencer	1,33
Cartera de crédito educativo por vencer	0,07
Cartera de créditos de inversión pública por vencer	0,00
Cartera de créditos comercial refinanciada por vencer	0,15
Cartera de créditos de consumo refinanciada por vencer	0,38
Cartera de créditos de vivienda refinanciada por vencer	0,00
Cartera de créditos para la microempresa refinanciada por vencer	0,00
Cartera de crédito educativo refinanciada por vencer	0,00
Cartera de créditos de inversión pública refinanciada por vencer	0,00
Cartera de créditos comercial reestructurada por vencer	0,23
Cartera de créditos de consumo reestructurada por vencer	0,01
Cartera de créditos de vivienda reestructurada por vencer	0,04
Cartera de créditos para la microempresa reestructurada por vencer	0,00
Cartera de crédito educativo reestructurada por vencer	0,00
Cartera de créditos de inversión pública reestructurada por vencer	0,00

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros: [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

La poca colocación de Microcrédito se le atribuye al riesgo y las tasas de morosidad del producto, que como se evidencia en el siguiente cuadro, son las más altas de toda la cartera crediticia:



NOMBRE DEL INDICADOR	BANCOS PRIVADOS CONSUMO
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>	
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	1,02
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	4,15
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	1,34
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	5,79
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS EDUCATIVO	1,89
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE INVERSION PUBLICA	0,00
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	2,73

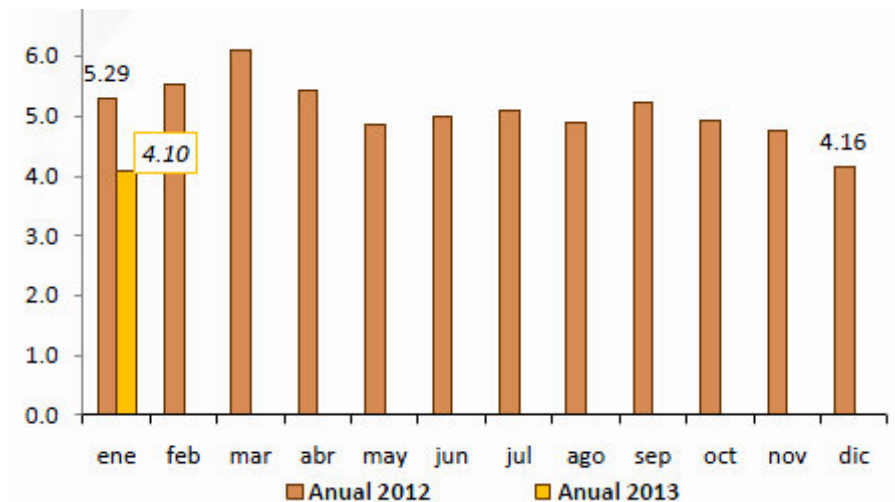
**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros: [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

Para la Banca Ecuatoriana, este comportamiento trae una amenaza de tener una tendencia negativa a la colocación de microcréditos que se debe principalmente al alto riesgo de otorgar este tipo de Operaciones y a las experiencias en cuanto a niveles de morosidad.

Adicionalmente, esto es una oportunidad para revisar las estrategias de colocación y los sectores desatendidos.

## Porcentaje de inflación e Índice de Precios al Consumidor

**GRÁFICO 15: INFLACIÓN ANUAL**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Durante el año 2012, la inflación anual presentada mes a mes oscila alrededor de los 5 puntos porcentuales.

Para el año 2013, según cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la inflación en julio quedó en -0,2%, mientras que la inflación anual se redujo a 2,39%, frente a la registrada en junio del mismo año.

La inflación más alta se ubica en la ciudad de Quito con el 0,41%, seguida de Machala con el 0,40%, mientras que la ciudad de menor inflación fue Guayaquil con el -0,31%

El reporte del INEC también señala que la Canasta Básica nacional se ubicó en \$606,48, lo que significa un déficit de \$12,88 en relación al ingreso mínimo mensual de un hogar con cuatro personas, que se establece en \$593,60.

En el caso de la Sierra, el costo de la canasta básica en promedio fue de \$613,03, pero en Cuenca el valor alcanzó los \$622,45, seguidos por Quito con \$621,46.

El promedio en la Costa fue de \$603,13, registrando el precio más alto en Esmeraldas con \$603,53. Las Canastas Básicas más bajas fueron la de Machala con \$589,78 y la de Ambato con \$578,19.

Esta información permite identificar que Quito es una de las regiones del país que mayores ingresos requiere, siendo esta una de las razones por las cuales la propuesta crediticia resultante de este trabajo se enfoca en un inicio en esta ciudad.

A partir del año 2007 el índice de precios al productor (IPP) muestra una tendencia a la baja. Los años 2007 y 2008 son los años de mayor variación. El comportamiento general de la inflación depende de ciertos productos como: los alimenticios, las bebidas, el tabaco, los textiles, las prendas de vestir y del sector de la Agricultura, silvicultura y pesca que en su conjunto aportan cerca del 50% de la canasta del IPP (Banco Central del Ecuador).

### **Participación de establecimientos comerciales por ciudad:**

De acuerdo al INEC, Quito es la ciudad con la mayor concentración de establecimientos económicos en el país, mismos que contribuyen con un 45% de los ingresos nacionales y el 27% de generación de empleo, como se muestra a continuación:

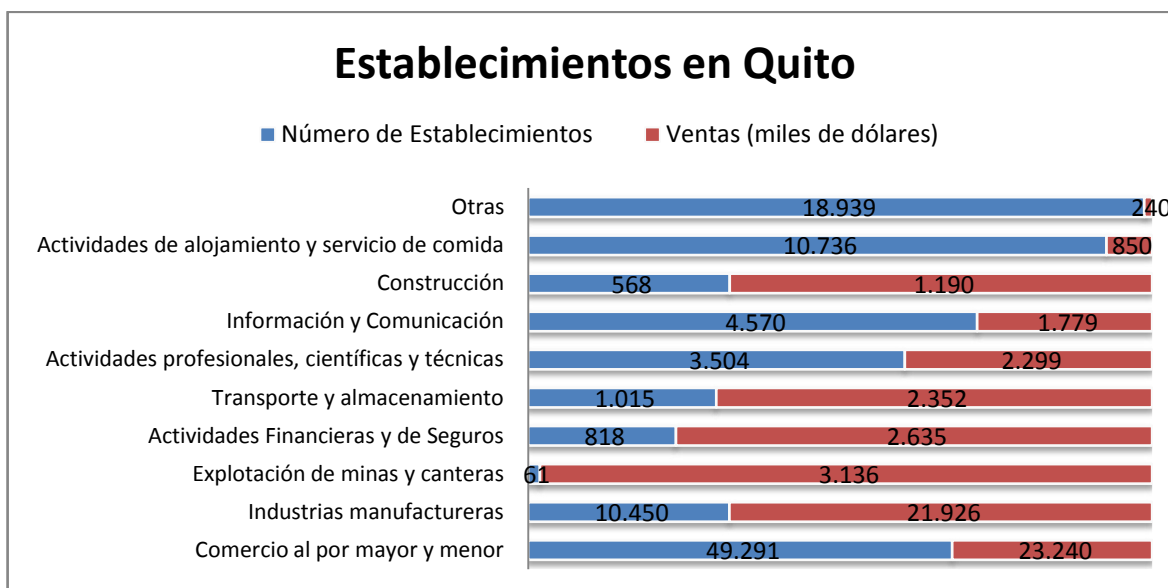
**TABLA 9: ESTABLECIMIENTOS POR CIUDAD**

Ciudad	Número de establecimientos	Participación Volumen	Ingresos (usd.miles)	Participación Ventas	Empleo (número personas)	Participación generación Empleo
Quito	99,952	20%	65,651	45%	547,067	27%
Guayaquil	87,206	17%	35,507	24%	441,976	21%
Cuenca	28,246	6%	10,070	7%	117,505	6%
Resto del País	284,813	57%	34,637	24%	952,956	46%
Total	500,217	100%	145,865	100%	2,059,504	100%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - Censo Económico 2010.

Revisando los principales sectores económicos de la ciudad de Quito encontramos que el Comercio representa el 39%, seguido del sector de Manufactura, con el 36%.

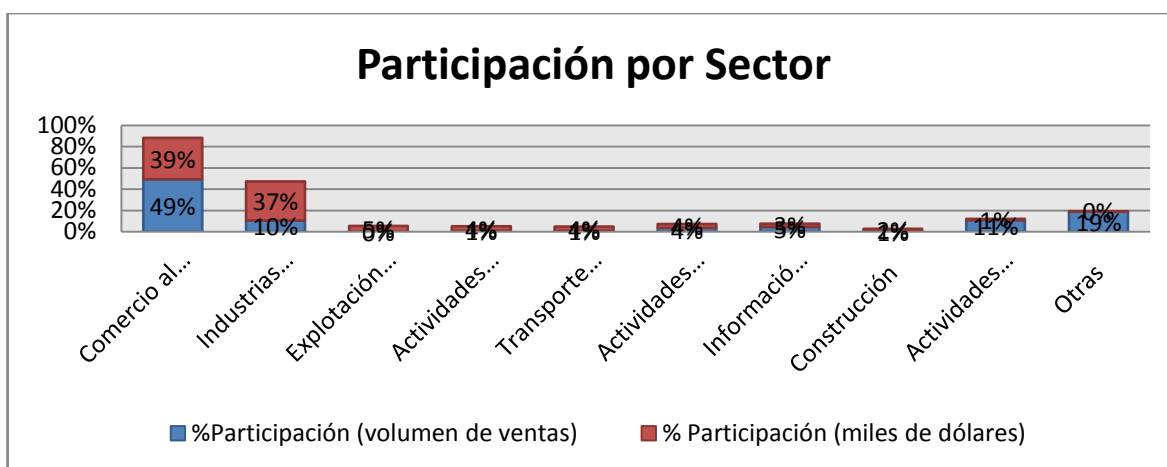
**GRÁFICO 16: ESTABLECIMIENTOS EN QUITO POR SECTOR ECONÓMICO**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - Censo Económico 2010.

**Elaborado por:** Verónica Cabrera

**GRÁFICO 17: % PARTICIPACIÓN POR SECTOR ECONÓMICO**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - Censo Económico 2010.

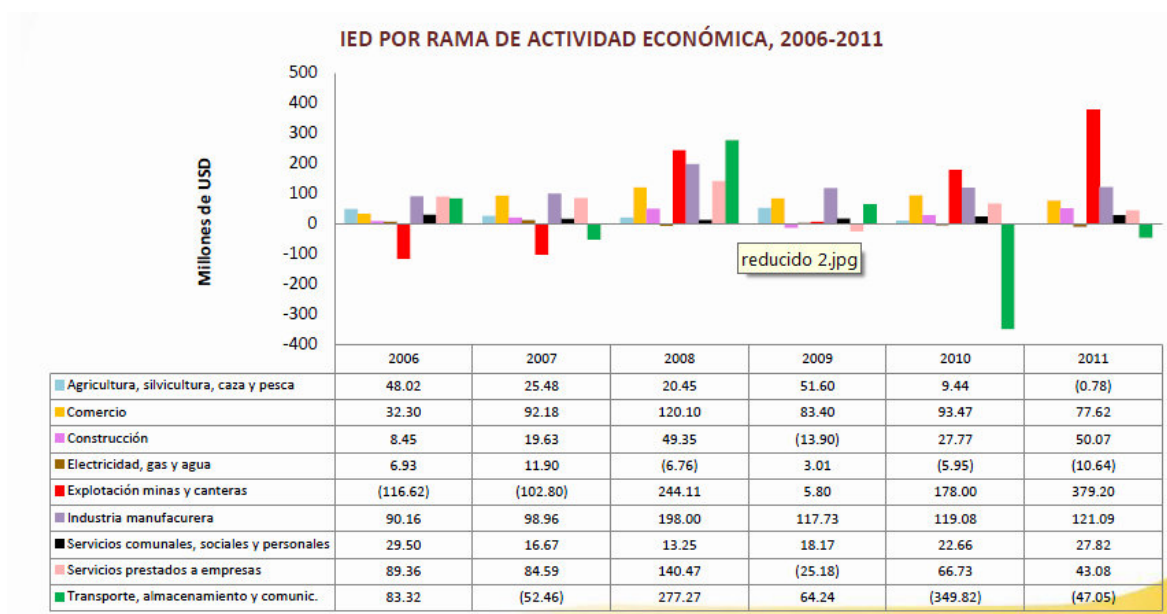
**Elaborado por:** Verónica Cabrera

En conclusión, el 76% de las actividades productivas se encuentra concentrado en:

Comercio al por mayor y menor y actividades de manufactura, por lo tanto existe una amplia cartera de clientes potenciales para Microcrédito orientado a dichos sectores.

### Inversión Extranjera:

**GRÁFICO 18: INVERSIÓN EXTRANJERA**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La Inversión Extranjera directa para el sector del comercio ha ido disminuyendo en los últimos años, lo que lleva a pensar que este sector requiere de mayor inversión nacional; para BGR, esto es una oportunidad para revisar las necesidades de financiamiento del sector comercial y ofrecer alternativas crediticias.

### **Resultados del Análisis Macroeconómico:**

A pesar de existir un crecimiento del PIB en los últimos dos años, la Balanza Comercial sigue manteniendo valores negativos.

Los niveles de inflación han disminuido, sin embargo el costo de la canasta familiar ha incrementado. La ciudad de Quito presenta índices de inflación más altos que el resto del país.

La inflación es influenciada por el índice de precios de ciertos productos tales como: bebidas, tabaco, textiles, y las prendas de vestir y del sector de la Agricultura, silvicultura y pesca que en su conjunto.

Los sectores que mayor participación de establecimientos tienen en la ciudad de Quito y sus alrededores son el de Comercio y el de Servicios.

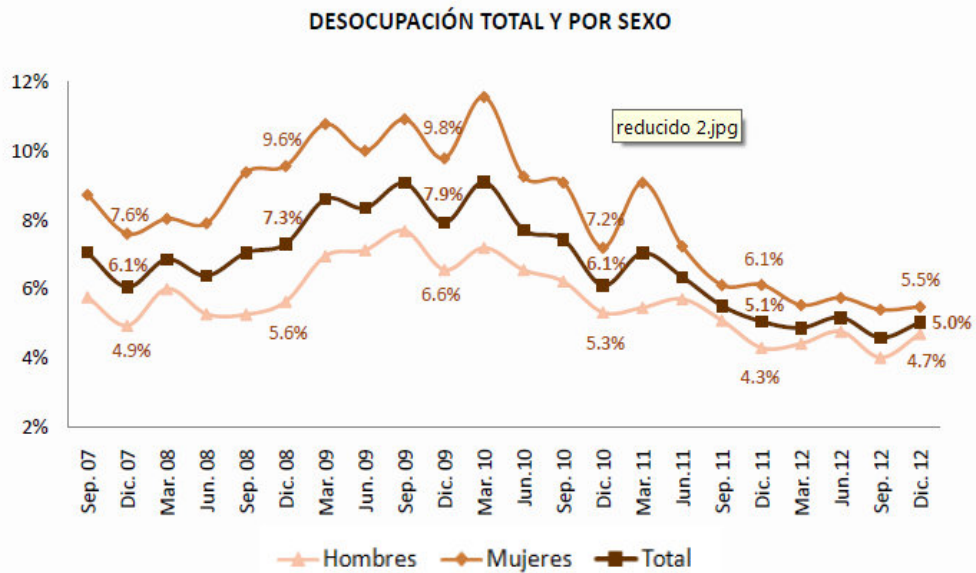
El volumen de crédito de los últimos años también tiene un comportamiento decreciente. El microcrédito es uno de los productos menos colocados.

La Banca tiene aún varios sectores por explotar, sin embargo el factor riesgo es determinante al momento de incursionar en el otorgamiento de un préstamo.

## 2.4.3 Factores Sociales

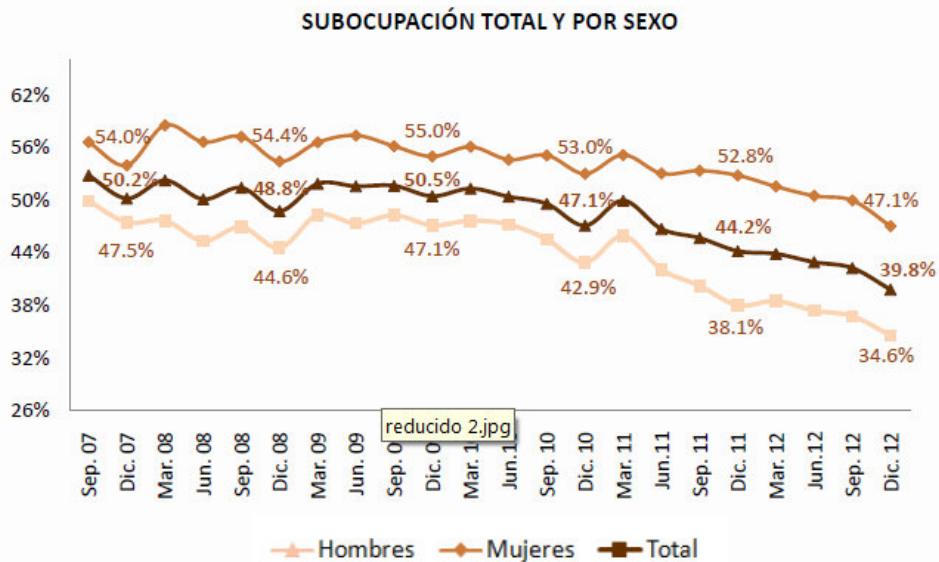
### Empleo y Subempleo

**GRÁFICO 19: EMPLEO POR GÉNERO**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La encuesta de indicadores laborales, publicada por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), el 6 de marzo de 2013, revela que el subempleo alcanzó el 44,78%, un punto más respecto a un año atrás.

La encuesta del INEC revela que el número de ocupados plenos bajó en cerca de dos puntos. El desempleo también cayó, aunque de forma mínima que los técnicos dicen que no es estadísticamente significativo.

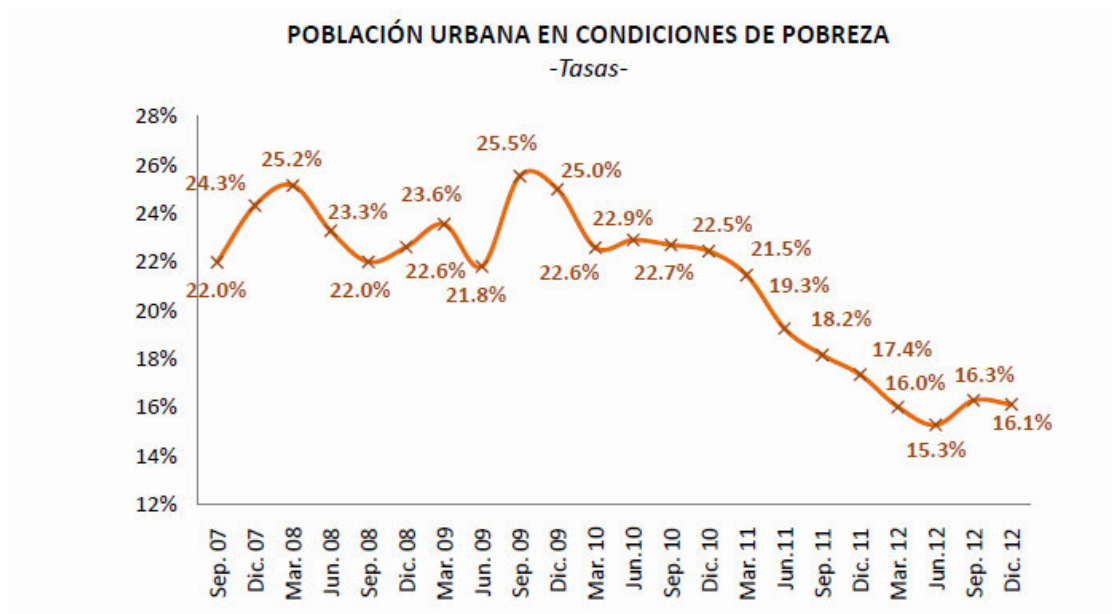
Las personas, según el informe, lograron ocuparse en el último año en actividades como la distribución de agua y alcantarillado; es decir en el sector público.

### **Pobreza**

En el mes de diciembre del 2012, la tasa de incidencia de la pobreza en la población nacional urbana, se ubica en el 16,1%, es decir 1,3 puntos porcentuales menos que la tasa registrada en diciembre del 2011 (17,4%); sin embargo, la menor tasa del año se registró en el mes de Junio del 2012 con 15,3%, porcentaje que no se mantuvo y en los meses subsiguientes se presentó un incremento a la misma.



## GRÁFICO 20: POBLACIÓN URBANA EN CONDICIONES DE POBREZA



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Relacionando los años 2007 hasta 2012, se puede notar que la población urbana dentro de condiciones de pobreza ha ido disminuyendo notablemente; sin que esto signifique que no exista un mercado cautivo.

Para la Banca los índices de pobreza, resultan en una Amenaza ya que los clientes pueden tener menor capacidad de pago. Las estadísticas de BGR revelan que el 16% de los clientes solicitantes no son sujetos de crédito, y este índice corrobora que existen dificultades de pago; sin embargo, el Microcrédito bien canalizado es una alternativa para generar empleo.

#### 2.4.4 Factores Tecnológicos

A continuación se citan los factores tecnológicos externos que tienen algún tipo de incidencia sobre la Banca:

FACTOR	IMPLICACIONES PARA LA BANCA ECUATORIANA	IMPLICACIONES PARA BGR
Banca electrónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cobertura</li> <li>• Necesidad de seguridades informáticas</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura</li> <li>• Imagen</li> <li>• Menor costo</li> <li>• Venta Cruzada</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podría existir mayor vulnerabilidad en la información que se intercambia entre Banco y Clientes.</li> </ul>
Banca Celular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cobertura</li> <li>• Necesidad de seguridades informáticas</li> <li>• Generación de mayor confianza para el cliente</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura</li> <li>• Imagen</li> <li>• Seguridad para el cliente</li> </ul>
Cajeros Inteligentes y autoservicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cobertura</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura</li> <li>• Imagen</li> <li>• Menores Costos</li> </ul>
Dispositivos móviles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura</li> <li>• Agilidad en los procesos</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura</li> <li>• Agilidad en los procesos</li> <li>• <b>El no tenerlos en el corto plazo puede convertirse en una amenaza.</b></li> </ul>

FACTOR	IMPLICACIONES PARA LA BANCA ECUATORIANA	IMPLICACIONES PARA BGR
Sistemas de Administración de Flujos de Proceso ( Business Process Managment – BPMs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos más ágiles</li> <li>• Control de reprocesos</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos eficientes</li> <li>• Medición y control de procesos que permitan evaluar posibles mejoras</li> </ul>
Variedad de Plataformas transaccionales disponibles en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas transaccionales, core bancario cada vez más flexibles para adaptarse a los cambios</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a plataformas probadas en la industria</li> </ul>

## **2.5 ANÁLISIS INTERNO**

### **2.5.1 Misión Institucional**

Aportamos bienestar a nuestros colaboradores, soluciones financieras de calidad a nuestros clientes, y valor a nuestros accionistas y al país.

### **2.5.2 Visión Institucional**

Ser el mejor Banco Mediano del País

### **2.5.3 Valores institucionales**

- a. Integridad y transparencia
- b. Orientación a resultados
- c. Compromiso y responsabilidad
- d. Confianza
- e. Trabajo en equipo
- f. Desarrollo personal
- g. Reconocimiento

- h. Calidad de Servicio
- i. Búsqueda de la excelencia

#### **2.5.4 Promesa**

Generamos soluciones financieras de calidad con respeto, agilidad y trato amable. (BGR)

#### **2.5.5 Cartera de productos y servicio**

El Banco General Rumiñahui oferta una cartera de productos y servicios financieros dirigidos a la Banca de Personas y la Banca de Empresas, para el segmento militar y el segmento civil, su portafolio se compone de:

##### **Colocaciones:**

- Crédito: Consumo, Hipotecario, Comerciales, Empresariales
- Tarjeta de Crédito

##### **Captaciones:**

- Depósitos a la Vista
- Depósitos a Plazo

##### **Servicios:**

- Depósitos y retiros por Ventanilla
- Transferencias Nacionales e Internacionales
- Bloqueos de cuentas
- Emisión de Chequeras
- Emisión de Cheques de Gerencia

- Desautorización de cuentas
- Consulta de Movimientos
- Emisión de Estados de Cuenta
- Emisión de Certificados Bancarios
- Emisión de Tarjeta de Débito
- Emisión Tarjeta de clave virtual Banca Electrónica
- Atención de Reclamos y Requerimientos
- Cash Management.

### **2.5.6 Rentabilidad y características actuales del producto**

#### **“Microcrédito”**

No se puede determinar la rentabilidad actual ni las características de la cartera de Microcrédito debido a que este producto no es colocado directamente por BGR, las operaciones de Microcrédito reportadas a la Superintendencia de Bancos y Seguros corresponden a cartera comprada u operaciones puntuales colocadas a través de otras entidades generadoras de crédito.

### **2.5.7 Asociación de Marca BGR**

A BGR (Banco General Rumiñahui) se lo identifica como un banco orientado principalmente hacia las necesidades del segmento militar.

### **2.5.8 Desempeño y capacidades del Recurso Humano**

- a. Directivos con experiencia en el sistema financiero.

- b. Aproximadamente 420 colaboradores a nivel nacional
- c. Eficiencia operativa en procesos externalizados a TATA CONSULTANCY SERVICE.
- d. Clima laboral: 1 puesto en Great Place to work Ecuador, para la categoría de medianas empresas (hasta 500 colaboradores).

### **2.5.9 Activos y Capacidades institucionales**

- a. Cuenta con una Plataforma tecnológica compartida con Banco Pichincha.
- b. BGR cuenta con un sistema informático (Work flow ) que controla en flujo de los procesos de Crédito para identificar los pasos y responsables del trámite .
- c. BGR cuenta con equipos con capacidad para operar los distintos software para la administración del crédito y garantías; y planes de continuidad del negocio.
- d. Se requiere capacitación en temas relacionados a la colocación y análisis de Microcrédito.
- e. Se requiere evaluar carga de trabajo y el perfil del personal de las Unidades de: Negocios, Análisis de Crédito, y Desembolsos; con el fin de evaluar si pueden asumir las nuevas funciones relacionadas con el otorgamiento de Microcrédito, o definir si se requiere contratar personal nuevo.
- f. Se requiere revisar Acuerdos de Nivel de Servicios (SLAs) y contratos con el proveedor del proceso de instrumentación del crédito

## **2.5.10 Fortalezas y debilidades para la Colocación de Microcrédito**

### 2.5.10.1 Fortalezas

- a. Capacitación y entrenamiento permanente al personal, reportando en el año 2012 un 75% de colaboradores que recibieron algún tipo de capacitación en el año.
- b. 25 años de experiencia en servicios Financieros.
- c. Agencia Móvil que llega a los recintos militares sin que el cliente tenga que desplazarse al Banco, lo que ha permitido incrementar en un 32% la colocación de créditos de consumo en el transcurso del último año.
- d. Cuenta con una planificación estratégica que es adecuadamente comunicada dentro de la Organización
- e. Eficiencia operativa en el proceso de desembolso de crédito, por tener procesos amparados bajo acuerdos de nivel de servicio con el proveedor del mismo.
- f. 65% de los militares en servicio activo son clientes del Banco.
- g. Amplio conocimiento del nivel del perfil y comportamiento crediticio de sus clientes militares.
- h. Clientes militares cuyo Rol de pagos es acreditado en BGR lo que facilita el nivel de recuperación
- i. Crecimiento del 14% en el segmento civil.

### 2.5.10.2 Debilidades

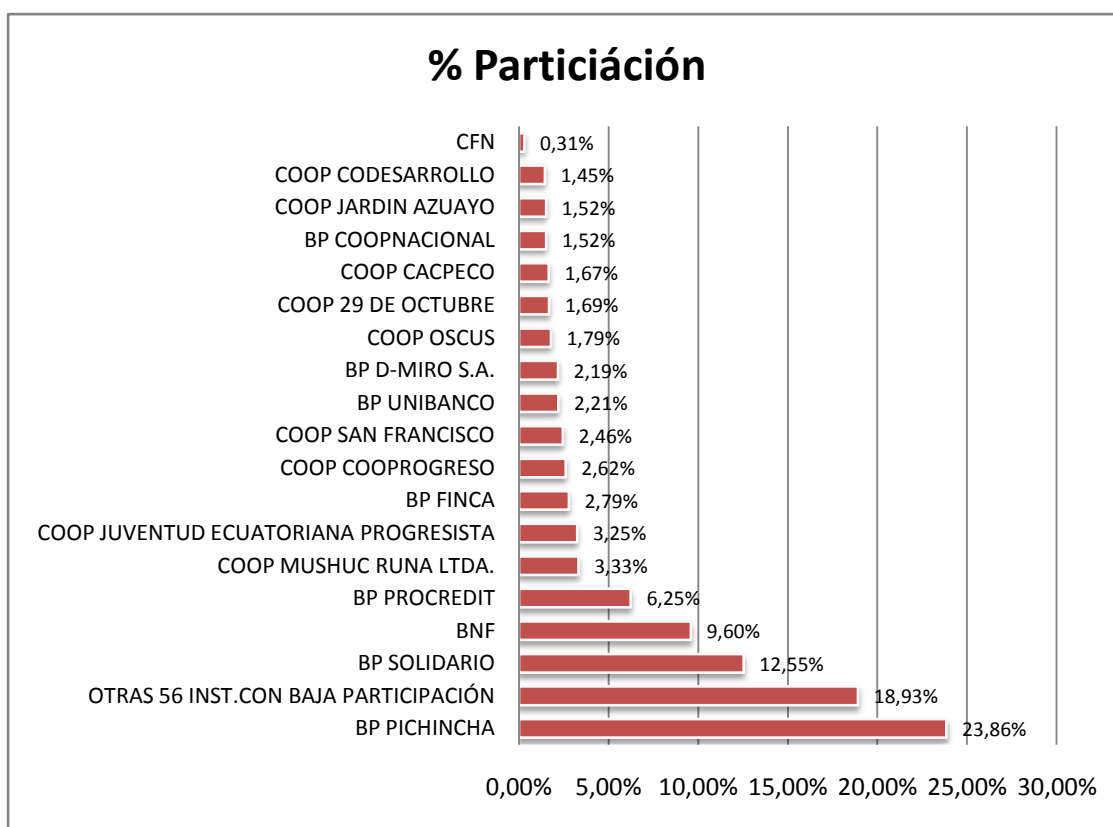
- a. Alto nivel de dependencia tecnológica con Banco Pichincha
- b. Poca experiencia en el mercado de la Microempresa
- c. Personal no capacitado para colocar microcrédito en este momento.

## 2.6 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

### 2.6.1 Rivalidad de los competidores

De acuerdo con los reportes de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la participación de mercado de microcrédito en el país durante el año 2012, se encuentra distribuida de la siguiente manera:

GRÁFICO 21: PARTICIPACIÓN DE LOS COMPETIDORES



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

Elaborado por: Verónica Cabrera

En este estudio se analizará a los principales competidores del sector que constituyen el 52% del Mercado de Microcrédito en el Ecuador:

- Banco Pichincha
- Banco Solidario
- Banco Nacional de Fomento



- Banco Procredit

**TABLA 10: COLOCACIÓN DE LOS PRINCIPALES  
COMPETIDORES**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>MONTO CARTERA MICROCRÉDITO</b>
BP PICHINCHA	392,242,320
BP SOLIDARIO	206,338,267
BNF	157,837,304
BP PROCREDIT	102,721,404

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros. [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

**Elaborado por:** Verónica Cabrera

### **2.6.1.1 Banco Pichincha**

#### **FORTALEZAS:**

- 107 Años de experiencia en el sector financiero.
- Experiencia de 14 años en el mercado de microcrédito, a través de su filial Credifé
- Primer Banco en colocación de cartera de microcrédito.
- Cobertura de 307 oficinas, 844 autoservicios a nivel nacional, 721 cajeros automáticos y 80 kioscos de consulta

#### **DEBILIDADES:**

- Su core Bancario fue cambiado el año pasado y sigue en estabilización afectando el servicio.
- Imagen de servicio lento y largas filas

#### **IMAGEN DE MARCA:**

- Cobertura
- Solvencia
- Confianza

### **ESTRATEGIAS:**

- a. Durante la crisis de 1999, el Banco del Pichincha decide ingresar en el mercado de microcrédito y establece una filial orientada a este producto: Credifé.
- b. Alianza estratégica con Banco General Rumiñahui, Banco de Loja, que permite mayor cobertura a las tres instituciones; así como economías de escala en negociación de servicios con proveedores comunes (Tata Consultancy Services).

### **CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO:**

- a. Crédito destinado a: Capital de Trabajo, Servicio de Transporte, compra de Activos Fijos.

#### **Crédito para Capital de Trabajo:**

<b>Características</b>	<b>Requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Financiamiento de inventario, cuentas por cobrar y pasivos, siempre y cuando estos tengan calificación A en el sistema financiero.</li><li>• Experiencia de un año en su negocio como propietario.</li><li>• Monto mínimo: USD 300.</li><li>• Mínimo 6 meses en el mismo local.</li><li>• Monto máximo: USD 5.000 (primer ciclo de crédito), USD 10.000 (segundo al cuarto ciclo), USD 15.000 (desde el quinto ciclo).</li><li>• Un garante personal (microempresario o asalariado).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Copias de cédula de identidad, deudor, garante y cónyuges.</li><li>• Copia de recibo de agua, luz o teléfono del domicilio.</li><li>• Rol de pagos o certificado de ingresos si el garante es asalariado.</li><li>• Documentos de certificación del negocio (facturas, contratos, RUC si lo tuviere)</li></ul>

### Crédito para compra de Activos:

Características	Requisitos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Este producto cubre hasta en un 80% el valor del equipo o maquinaria (incluye gastos de instalación)</li><li>• Cubre un máximo de 70% para la compra de vehículos de uso exclusivo del negocio.</li><li>• Compra, remodelación o construcción de locales.</li><li>• La compra de activos fijos considera un monto mínimo de USD 500, y un tope de USD 15.000.</li><li>• Financiamiento asociado a los locales comerciales</li><li>• Remodelación: Con un monto máximo de USD 5.000</li><li>• Construcción de locales: El monto mínimo es de USD 500, y el máximo es de USD 15.000.</li><li>• Los créditos para la compra de locales comerciales financian el precio negociado y establecido en una promesa de compra-venta. Su monto máximo es de USD 15.000.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentar pro forma del bien.</li><li>• Realizar una visita de verificación de compra del activo fijo. Para constancia de esta visita se utilizará el espacio en la FEC: Visita Deudor/ Garante</li><li>• Para la compra de vehículos, presentar una copia de la póliza de seguro de la unidad. Tras el desembolso, entregar copia de la factura de compra del bien que fue adquirido.</li><li>• Para la compra de locales comerciales, presentar documento que certifique la cancelación del 30% del valor del activo del local. Puede ser un contrato, una promesa de compra-venta, factura u otros</li></ul>

**Transporte (Taxis para transporte privado, buses escolares o de turismo)**

<b>Características</b>	<b>Requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Financia un monto máximo de 6.000 USD. · Propietario de la unidad.</li><li>• El plazo máximo es de hasta 3 años.</li><li>• Financia el cambio o arreglo de la unidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propietario del puesto.</li><li>• Afiliados a una cooperativa o compañías de taxis o transporte</li><li>• Garante personal que no sea taxista ni transportista.</li><li>• Por lo menos 1 año de experiencia.</li><li>• Tener una relación crediticia de 12 meses con Credife, exceptuando aquellos clientes que ya han tenido experiencia con el Banco Pichincha. · Copia cédula de identidad vigente.</li><li>• Copia de licencia de conducir vigente.</li><li>• Certificado de la cooperativa de propiedad del puesto y del tiempo de permanencia en la misma.</li><li>• La cooperativa o compañía debe estar registrada legalmente.</li><li>• Copia de la matrícula.</li></ul>

### **2.6.1.2 Banco Solidario**

#### **FORTALEZAS:**

a. Banco especializado en Microcrédito, con el 12.55% del mercado.

#### **DEBILIDADES:**

a. Menor cobertura que otros Bancos: Presencia en apenas 12 provincias en donde ubica 30 oficinas.

#### **IMAGEN DE MARCA:**

b. Misión social

#### **ESTRATEGIAS**

a. Opción Pago Rápido, que consiste en un cajero para consultas del estado del crédito y pago de cuotas.

b. Alianza con la Fundación Mentor y Teleduc (unidad de educación a distancia de la Universidad Católica de Chile) para impartir el curso “Yo Mejoro mi Negocio” dirigido a sus clientes y colaboradores.

c. Programa radial “Coordina tu futuro, usa bien tu dinero”

d. Responsabilidad Social: participación en programa Operación Sonrisa, lo que refuerza su imagen de compromiso con la sociedad.

### **CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO:**

Monto	Plazo	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Máxima BCE
Hasta 1.500	12 meses	26,90%	30,47%	30.50%
Entre 1.501 a 5.000	18 meses	24,53%	27.48%	27,50%
Entre 5.001 y 12.000	18 meses	22%	24.36%	25.50%

e. No se exige estados financieros. Levantamiento de información financiera conforme a los datos verificados con el cliente.

f. No requiere ser cliente del Banco

g. Forma de pago de acuerdo a la rotación de capital del negocio.

h. Destino del Crédito: incremento de inventario, adquisición de materias primas, insumos, pago de mano de obra, desfases de liquidez del microempresario, adquirir o mejorar los Activos Fijos, Mejoramiento de Vivienda: mejoramiento, ampliación y remodelación de vivienda.

### **Requisitos:**

a. Copia de Cédula de identidad del deudor y del cónyuge.

b. Copia de recibo de pago de luz o agua.

c. Tener un negocio en funcionamiento al menos un año.

### **COMPORTAMIENTO DE SUS CLIENTES:**

a. 74% Clientes Urbanos, 26 % Rurales

b. 39% hombres, 61% Mujeres

c. 63% de operaciones están destinadas a Capital de trabajo, 35% a Compra de Activos y 2% Otras.

### **2.6.1.3 Banco Nacional de Fomento**

#### **FORTALEZAS**

- a. Líneas de financiamiento agrícola, pecuario y pesca.
- b. Líneas de crédito preferenciales para la compra de Insumos y movilización de cosechas, capital de trabajo, agricultura, ganadería, riego, desarrollo pesquero, café y cacao.
- c. Tasas competitivas

#### **DEBILIDADES**

- a. Imagen de trámites lentos.

#### **IMAGEN DE MARCA**

- a. Apoyo al sector productivo

#### **ESTRATEGIAS**

- a. Convenio con ANECACAO, con el fin de facilitar y promover los servicios financieros y no financieros entre los pequeños productores de cacao a nivel Nacional, con el soporte de las capacitaciones impartidas a los productores.

- b. Convenio de cooperación interinstitucional entre el Banco Nacional de Fomento y la Unidad de Gestión del Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible, CADERS; con el fin de Apoyar con crédito a los productores agropecuarios Asociados y establecer programas de capacitación sobre el acceso al sistema financiero público.

- c. Cuenta con un modelo de Banca de Segundo Piso.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

El Banco Nacional de Fomento oferta los siguientes productos y tasas:

<b>TIPO</b>	<b>Tasa</b>	<b>Condición de la Tasa</b>
Microcrédito Comercial y de Servicios	15%	Tasa reajutable en 6 puntos sobre la tasa activa referencia del BCE, no inferior al 15% ni mayor a la tasa máxima de Microcrédito
Microcrédito de Producción	11%	Tasa reajutable en 2 puntos sobre la tasa activa referencia del BCE, no inferior al 11% ni mayor a la tasa máxima de Microcrédito.
Créditos y Microcréditos de los Sectores de Comercio y Servicio relacionados con la Franquicia de Correos del Ecuador	10%	Tasa reajutable en 1 punto sobre la tasa activa efectiva referencial del BCE para productos Pymes, no será mayor a la tasa máxima de productos Pymes.
Crédito y Microcrédito Sector Turismo	10%	Tasa reajutable en 1 punto sobre la tasa activa efectiva referencia del BCE, para Productos Pymes, no será mayor a la tasa máxima de productos Pymes.

### **2.6.1.4 Banco Procrédit**

#### **FORTALEZAS**

- a. Líneas de crédito especializadas para protección ambiental, eficiencia energética



### **DEBILIDADES**

- a. Limitada red de oficinas, no hay cobertura en todas las provincias.

### **ESTRATEGIAS**

- a. Ingresar a países en vías de desarrollo o economías en transición.
- b. Orientación a la pequeña y mediana empresa.

### **CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

- a. Créditos para cubrir sus necesidades empresariales y personales.
- b. No requiere encaje.
- c. Cuotas de pago flexibles, de acuerdo a su flujo de ingresos.
- d. Hasta 3 años plazo para activo fijo.
- e. Puede solicitar créditos adicionales en cualquier momento.
- f. Tipo de garantía en función al monto del préstamo.

### **Requisitos:**

- a. Tener un negocio con un mínimo de 1 año de antigüedad
- b. Presentar documentación de sustento del negocio.
- c. Tasas que aplican con o sin Garantía hipotecaria:

<b>Monto</b>	<b>Tasa Nominal</b>	<b>Tasa Efectiva</b>
Hasta 3.000	26,54%	30,48%
Mayor a 3.000, hasta 10.000	24,20%	27,49%
Mayor a 10.000	22,60%	25,48%

## **2.6.2 Amenaza de nuevos competidores**

### **2.6.2.1 CFN:**

Actualmente, CFN tiene una participación de apenas 0,31% en el mercado nacional de Microcrédito, debido a que ofrece créditos para

empresas por un monto de 50.000 en adelante; sin embargo, su estrategia podría cambiar e ingresar con programas más agresivos para micro empresarios, convirtiéndose en una amenaza.

CFN otorga períodos de gracia en función del flujo de caja proyectado.

### **2.6.2.2 Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas- ISSFA**

ISSFA no cuenta con un programa afianzado de microcrédito; sin embargo si decide incorporar una estrategia similar, esta institución tiene conocimiento y experiencia en el segmento militar, por lo que podría convertirse en un potencial competidor.

### **2.6.2.3 COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE**

Actualmente la Cooperativa 29 de Octubre representa apenas el 1,6% de participación en el mercado de microcrédito; sin embargo esta institución se enfoca al mismo segmento de mercado de BGR, por lo que es importante analizar su oferta:

#### **CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

- a. Destino del Crédito
  - Actividades productivas y comercialización o prestación de servicios a pequeña escala con ventas o ingresos brutos de hasta USD. 100.000,00 anuales.
  - Se financia Capital de Trabajo y Activos Fijos.

- b. Fuente de Repago
  - Fuente de Ingresos del Solicitante
  - Ventas o ingresos brutos generados por la actividad financiada o por los ingresos de la unidad familiar micro empresarial.
  
- c. Tasa nominal:
  - Fondos Propios desde USD 10001 hasta USD 20000: 22.6%
  - Fondos Propios desde USD 3001 hasta USD 10000: 24%
  - Fondos Propios hasta USD 3000: 24.6%
  - Multisectorial CFN: 20.41%
  
- d. Requisitos para el Crédito
  - Solicitud de Crédito debidamente llena y firmada por el representante legal
  - Copia de cedula y papeleta de votación
  - Planilla de servicios básicos (luz, agua o teléfono) actualizada
  - Copia del RUC o RISE
  - Poseer una microempresa durante 1 año mínimo
  - Justificar ingresos y patrimonio

### **2.6.3 Productos Sustitutos**

- a. Créditos de consumo
- b. Tarjeta de Crédito (avances de efectivo)

### **2.6.4 Poder de Negociación de los Proveedores**

Se requiere negociar nuevo servicio con Tata Consultancy Service (TCS)-  
Proveedor de Servicios Operativos y Tecnológicos: su poder de  
negociación está en que los costos de los servicios están en función del  
volumen de transacciones.

### **2.6.5 Poder de Negociación de los Competidores**

Los compradores tienen poder para elegir entre requisitos, y condiciones de monto y plazo otorgados por las diferentes instituciones financieras.

## **3. CAPÍTULO 3: SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

BGR es un Banco cuya colocación está orientada casi en el 80% al segmento Militar Activo y Pasivo. Considerando este aspecto, la colocación del nuevo tipo de crédito en sus inicios, se orientará a este segmento.

Para segmentar el mercado, se aplica una segmentación Multivariable, considerando variables geográficas, demográficas, socio- económicas y conductuales de los actuales clientes militares de BGR (Banco Genera Rumiñahui).

El estudio del Segmento de Mercado se realiza partiendo de la base de clientes actuales (militares) que solicitan crédito en BGR, y a partir de ésta, se analiza aquellos clientes que presentan ingresos adicionales a su labor como militares y que son posibles sujetos de un Microcrédito.

TAMAÑO DE LA BASE: 6.396 Operaciones de Crédito de Clientes Militares, registradas en los últimos tres meses.

CLIENTES CON INGRESOS ADICIONALES AL SERVICIO MILITAR EN CALIDAD DE INDEPENDIENTES (ingresos propios o de sus cónyuges):

401 clientes actuales; de los cuales 236 están ubicados en la ciudad de Quito.

Del análisis de la información con la que se cuenta, se revisa el comportamiento de los 236 clientes Militares de Quito, que cuentan con ingresos adicionales por actividades independientes al servicio militar y se obtiene la siguiente segmentación multivariable:

### **3.1 SEGMENTACIÓN MULTIVARIABLE**

#### **3.1.1 Variables Geográficas:**

- En sus inicios, la colocación de este producto se centrará en clientes en el perímetro urbano de la ciudad de Quito.

#### **3.1.2 Variables Demográficas:**

- Nacionalidad: Ecuatorianos
- Edad: Entre 20 y 64 años, 11 meses, 29 días.
- Sexo: Hombres y Mujeres

#### **3.1.3 Variables Socio Económicas:**

- Ocupación: Militares en servicio activo o pasivo que tengan un ingreso adicional a su actividad como Militar.
- Ingresos netos
  - Ingreso neto individual: 500 dólares
  - Ingreso neto familiar: 700 dólares.

- Nivel de deudas sobre ingreso neto familiar menor al 50%.
- Clientes con necesidad crediticia de hasta 20.000 dólares.
- Clientes que con sus ingresos como militar y su nivel de endeudamiento no califican para el crédito de consumo sin garante ofertado por BGR; sin embargo cuenten con un proyecto de negocio, o una facturación adicional por negocio propio, misma que puede servir como fuente de repago para microcrédito.

#### **3.1.4 Variables Conductuales:**

- Clientes del BGR (Banco General Rumiñahui) que reciban su rol de pagos a través de esta institución.
- Clientes que han tenido experiencias anteriores con el Banco.

#### **3.1.5 Variables Psicográficas:**

- Clientes emprendedores que tengan un negocio propio o tengan una iniciativa (proyecto) para un nuevo emprendimiento de microempresa.

### **3.2 SEGMENTO OBJETIVO**

#### **3.2.1 Mercado de Referencia:**

El mercado de referencia para este análisis son todos los Militares de las Tres Fuerzas Ecuatorianas.

### **3.2.2 Mercado Relevante:**

El mercado relevante son los Militares en Servicio Activo o Pasivo que cuentan con una actividad adicional a la de Militar y cuyo negocio se ubica dentro de las zonas urbanas del Distrito Metropolitano de Quito.

### **3.2.3 Segmento Objetivo:**

- a. Clientes militares en servicio activo o pasivo,
- b. Edad entre 20 y 64 años, 11 meses, 29 días (límites de edad con cobertura del seguro de desgravamen),
- c. Nivel de Ingresos: Ingresos neto individual mínimo de 500 dólares o ingreso neto familiar mínimo de 700 dólares.
- d. Nivel actual de endeudamiento menor al 50% de sus Ingresos Netos.
- e. Emprendedores, con una actividad adicional a su Ocupación como Militar, o un proyecto definido.
- f. Que tengan un negocio propio, ubicado en la ciudad de Quito.
- g. Que presenten una necesidad crediticia para su microempresa, y no estén dentro de los rangos militares y los ingresos que califican para acceder a la actual oferta de créditos hasta 8000 dólares sin garante.

## **3.3 EVALUACIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO**

### **3.3.1 Mercado Medible:**

El mercado es medible, a continuación se calcula el tamaño del mismo:

### 3.3.1.1 Tamaño de Mercado Potencial:

Analizando el Segmento Militar se identifica que existen 13035 Militares que rotan por las diferentes plazas:

**TABLA 11: NÚMERO DE MILITARES POR FUERZA**

FUERZA	MIEMBROS INSCRITOS	CONSCRIPTOS	OTROS RANGOS
TERRESTRE	73.300,00	62.305,00	10.995,00
NAVAL	7300	6.205,00	1.095,00
AÉREA	6300	5.355,00	945,00
	<b>86.900,00</b>		<b>13.035,00</b>

**Fuente:** Estimación BGR de acuerdo a última información proporcionada por el COMANDO CONJUNTO FUERZAS ARMADAS.

Entonces, el mercado potencial para Microcrédito para el Segmento militar es de: 13.035 posibles clientes.

### 3.3.2 Mercado Diferenciable y Accionable:

El Mercado es accionable debido a que:

- a. Se conoce las características del mercado objetivo.
- b. El Índice Actual de Satisfacción del Cliente Militar está en el 81%, mismo que se mide en función de varios atributos, mismos que son ponderados conforme a las definiciones internas de BGR:
  - Agilidad en el proceso
  - Requisitos y Trámites



- Intención de Recompra
- Recomendación
- Amabilidad y Servicio

c. Las acciones de marketing son diferenciables y pueden ser ajustadas para el segmento objetivo.

### **3.3.3 Mercado Accesible:**

- a. El mercado es accesible a través de las Oficinas del Banco General Rumiñahui y la Agencia Móvil que se traslada hacia los recintos militares en todo el país.
- b. Se conoce la ubicación de los clientes.
- c. Se cuenta con el apoyo de las fuerzas armadas y su autorización para realizar oferta de productos y servicios en sus instalaciones.

### **3.3.4 Mercado Sustancioso:**

Para demostrar que el mercado es sustancioso se utiliza una encuesta que persigue conocer la demanda del producto en el segmento militar.

A continuación se detalla el diseño y resultados del estudio:

## **3.4 Investigación de la demanda**

Se busca conocer la aceptación del producto a través de la aplicación de una encuesta.

### **3.4.1 Información a Recabar en la Encuesta:**

La encuesta busca recaudar la siguiente información de los potenciales clientes:

- I. Información Demográfica:
  - a. Edad
  - b. Estado Civil
  - c. Ocupación del cliente (todos militares)
  - d. Ocupación del cónyuge
- II. Demanda actual y potencial
- III. Tipo de Actividades Económicas hacia las cuales canalizar los esfuerzos
- IV. Atributos relevantes valorados por el cliente ( Asesoría, agilidad, número de requisitos, entre otros)

### **3.4.2 Diseño de Encuesta**

I. Objetivo de la Encuesta:

Conocer las necesidades crediticias destinadas a capital de trabajo que permita al cliente, iniciar o expandir un negocio propio.

II. Formulación de preguntas:

La encuesta se la diseña usando 8 preguntas cerradas por facilidad de tabulación de los datos, dejando como única opción abierta otro tipo de actividad económica distinta a los citados en la pregunta 5.

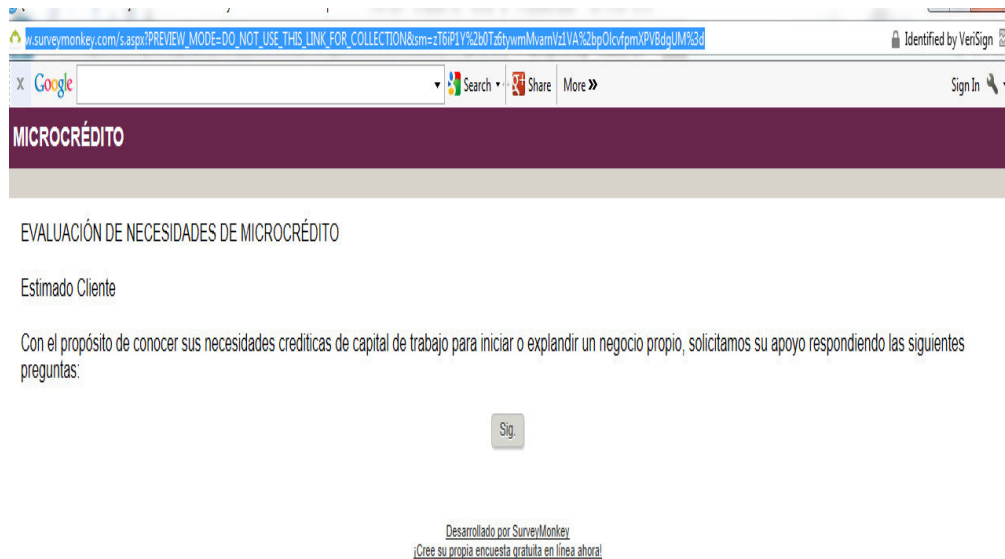
### III. Formato de la encuesta:

La encuesta es diseñada en línea a través de la página de SurveyMonkey, software que permite recoger anónimamente las respuestas y tabular los datos resultantes.

El formato presentado al cliente es el siguiente:

#### PAGÍNA 1

Se muestra al cliente el Objetivo de la Encuesta:



#### PAGÍNA 2

Se muestra la encuesta al cliente:

## MICROCRÉDITO

**\*1. ¿Qué edad tiene?**

- 18 a 25  
 25 a 30  
 30 a 35  
 35 a 45  
 45 a 55  
 55 a 65  
 mayor a 65

**\*2. ¿Cuál es su estado civil actual?**

- Casado/a  
 Viudo/a  
 Divorciado/a  
 Unión Libre  
 Soltero/a

**3. En caso de estar casado o en unión libre, por favor indique la actividad de su cónyuge**

- Empleado privado  
 Empleado público  
 Profesional Independiente  
 Negocio Propio  
 No labora / jubilado

**\*4. ¿Ha pensado tener o tiene actualmente un negocio propio?**

- Si  
 No

**5. Si su respuesta a la pregunta anterior es "Si", indique el tipo de negocio**

- Manufactura  
 Industria  
 Agricultura  
 Ganadería  
 Comercio  
 Servicios

Otro (especifique)

**6. Marque los tres aspectos que considera más importantes al momento de solicitar un crédito**

- Asesoría  
 Agilidad en el trámite  
 Número de requisitos  
 Monto  
 Plazo  
 Tasa de interés  
 Tipo de Garantía  
 Tiempo de espera en fila

**7. Estaría interesado en que su banco le ofrezca facilidades crediticias para iniciar o expandir su negocio propio?**

- Si  
 No

**8. Al momento, usted tiene algún crédito de consumo o micro crédito vigente en alguna institución financiera?**

- Si  
 No

Ant.

Sig.

## PAGÍNA 3

Agradecimiento

Su opinión es importante, muchas gracias por colaborar con nosotros

### **3.4.3 Fuentes de recolección de datos:**

La investigación y recopilación de los datos se efectúa a través del sitio web designado para este efecto.

El acercamiento a los clientes se realiza a través de un correo electrónico, con vínculo sitio web de la encuesta.

### **3.4.4 Tamaño de la muestra:**

Se utiliza muestreo probabilístico.

Previo al cálculo del tamaño de la muestra, se realiza un piloto para definir los valores apropiados de la probabilidad de éxito ( $p$ ) y de fracaso ( $q$ )

### **3.4.5 Encuesta Piloto para determinación del valor de $p$ y $q$ :**

Previo a la aplicación de la encuesta a los clientes de la muestra, se selecciona un piloto que persigue los siguientes objetivos:

- a. Estimar la probabilidad de éxito y fracaso para definir el tamaño de la muestra:

Para cumplir con este objetivo se realiza un acercamiento con un grupo de 20 clientes, a los cuales se les presenta el siguiente script:

Estimado Cliente,

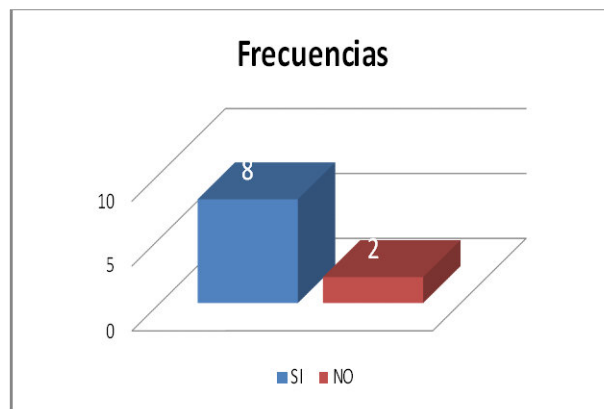
Con el fin de aportar con nuevas soluciones crediticias de calidad enfocadas a sus necesidades específicas, nos gustaría conocer su opinión respondiendo a la siguiente pregunta:

¿Si su Banco le ofrece una solución crediticia de fácil acceso que le permita iniciar un nuevo negocio o ampliar uno ya existente, Usted estaría dispuesto a tomar el crédito Ofertado?

### 3.4.6 Resultados del Piloto:

**GRÁFICO 22: RESULTADOS PILOTO DETERMINACIÓN p y q**

CLIENTE	Frecuencias	
	SI	NO
No. 1	1	
No. 2	1	
No. 3		1
No. 4	1	
No. 5	1	
No. 6	1	
No. 7	1	
No. 8		1
No. 9	1	
No. 10	1	
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>2</b>



Probabilidad de éxito (p): 80%  
Probabilidad de fracaso (q): 20%

Con estos resultados se estima:

$$p = 80\%$$

$$q = 20\%$$

Valores que serán aplicados para el cálculo de la muestra

- b. Conocer si las preguntas de la encuesta están bien formuladas (son claras) y evaluar la facilidad de procesamiento de los resultados

Para cumplir con este objetivo se aplica la encuesta completa a un grupo de 10 clientes diferentes, con el fin de detectar oportunamente posibles problemas en cuanto a la tabulación de los datos.

### **Resultados del Piloto:**

Ninguno de los 20 clientes tuvo dificultades en la interpretación de las preguntas, por lo tanto la encuesta se mantiene con las preguntas originalmente formuladas.

#### 3.4.6.1.1 Cálculo del Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

N	13035
Z	1,96
Z <sup>2</sup>	3,8416
P	0,8
Q	0,2
E	0,05
e <sup>2</sup>	0,0025

$$n = \frac{8012,041}{33,200}$$

**242**

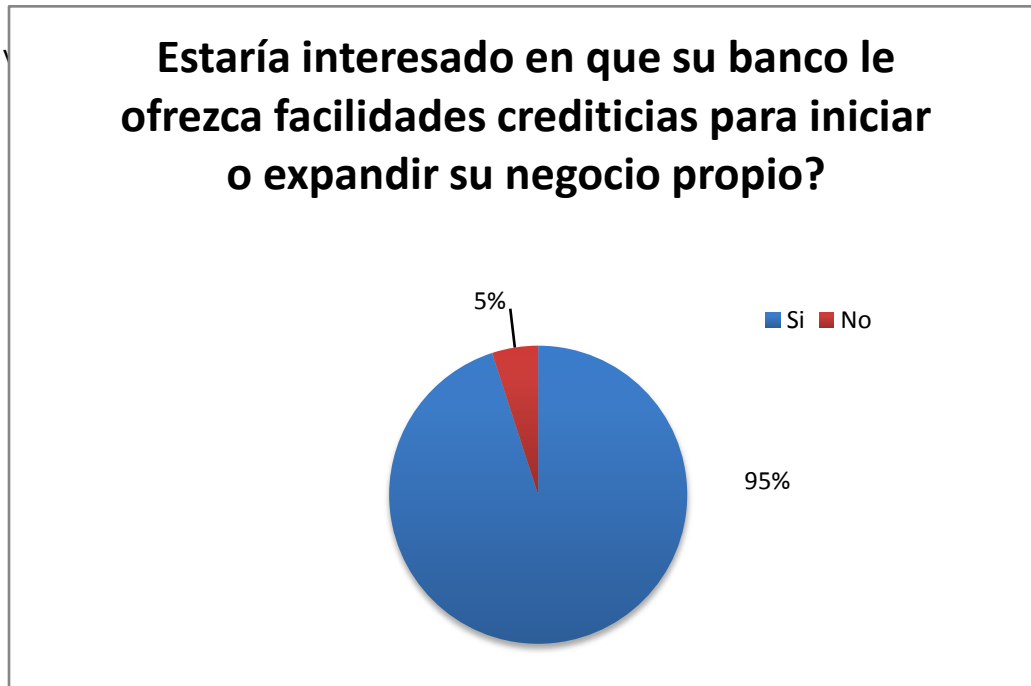
Tamaño de la muestra: 242 clientes militares.

### **3.4.6.2 Resultados de la Investigación**

- Clientes encuestados: 242
- Ocupación: Militares con algún tipo de ingreso adicional propio o del cónyuge
- En la base se encuentran incluidos los clientes que por sus ingresos o capacidad de pago no aplican para la oferta de crédito de consumo sin garante, producto actual que BGR ofrece por montos de hasta 8000 dólares.

Del total de los 242 clientes encuestados, el 95% muestra interés en que su banco le ofrezca una facilidad crediticia para un negocio propio:

¿Estaría interesado en que su banco le ofrezca facilidades crediticias para iniciar o expandir su negocio propio?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	95,0%	228
No	5,0%	12
<i>answered question</i>		240
<i>skipped question</i>		2

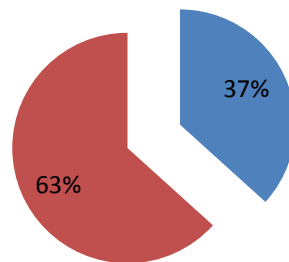


El 63% de los clientes encuestados no tiene otro crédito de consumo o microcrédito



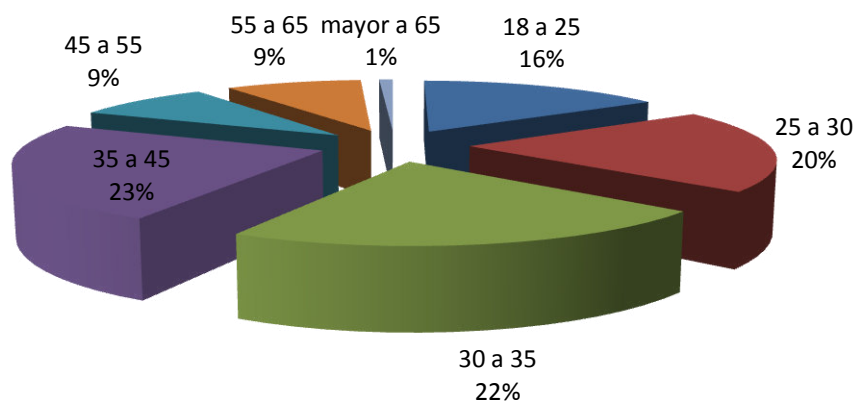
**Al momento, usted tiene algún crédito de consumo o micro crédito vigente en alguna institución financiera?**

■ Si ■ No

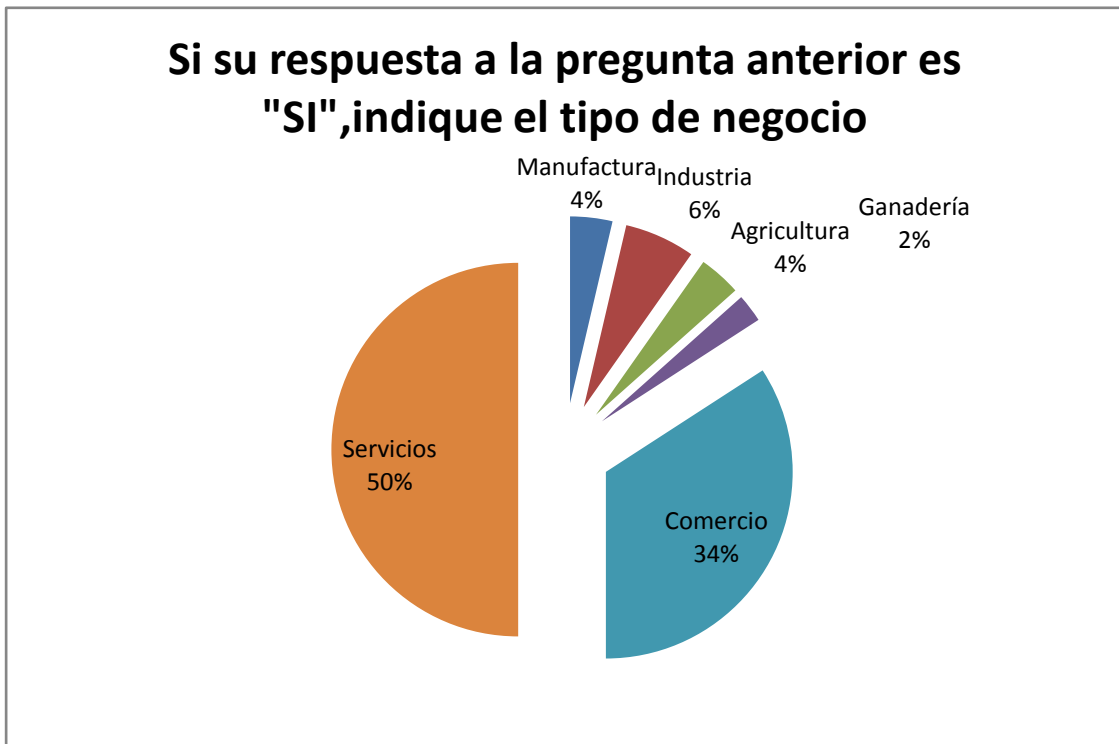


El 82% de los potenciales clientes se encuentra entre los 18 y 55 años:

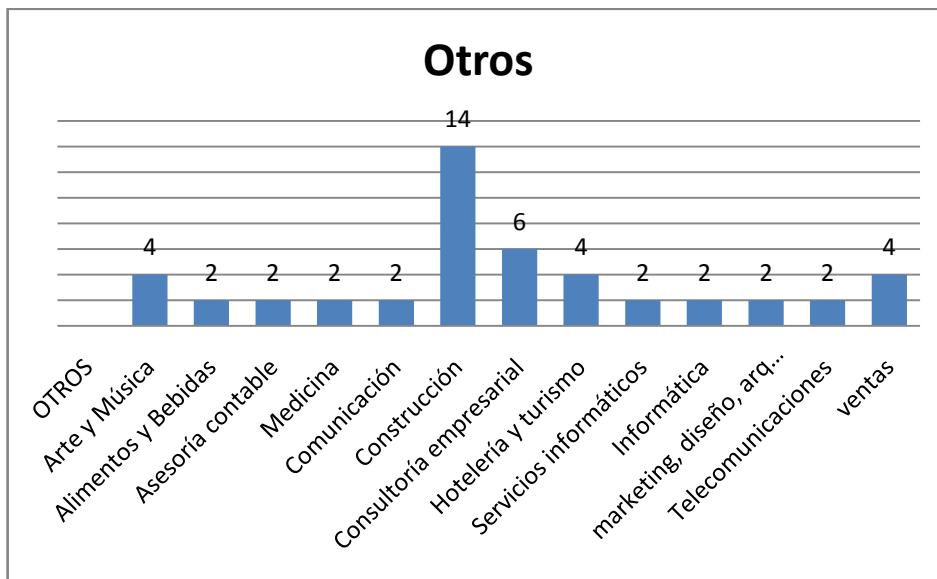
### Clientes por edad



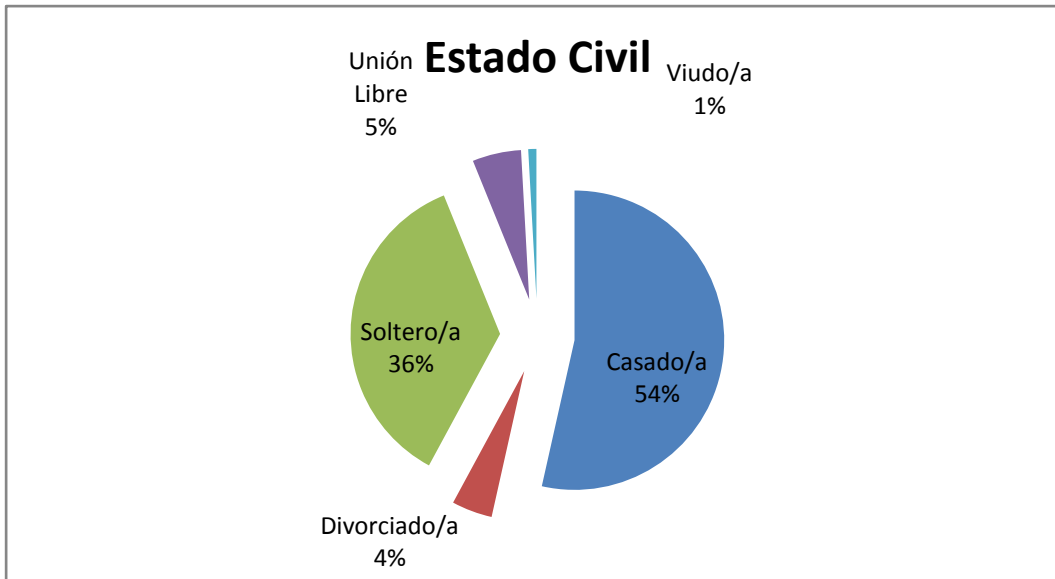
Los clientes manifestaron su interés en los siguientes tipos de actividad económica



De los 48 clientes (22,6%) que respondieron que les interesa otro tipo de negocios, la descripción es la siguiente:



El 90% de los clientes interesados en un crédito corresponde a clientes casados (54%) y solteros (36%):



La base de respuestas y el detalle por pregunta se encuentra en el Anexo No 1

## **CONCLUSIONES**

Estos resultados permiten corroborar que existe un mercado potencial para microcrédito de 12.383 clientes militares (por inferencia estadística 95% de 13.035), de los cuales el 63%, es decir aproximadamente 7800 clientes no tienen otras deudas de consumo o micro crédito en el sistema financiero.

Los 4583 clientes adicionales tienen otras deudas y podrían requerir mayor análisis por capacidad de pago, sin embargo, siguen siendo clientes potenciales-

Con estos resultados, se determina que las estrategias de marketing y el diseño del producto debe enfocarse a principalmente a:

- Clientes militares y/o sus cónyuges
- Edad entre 18 y 55 años.
- Qué participen o tengan proyecto de emprender actividades de servicio y comercio.

- Qué no sean sujetos de crédito de consumo sin garante, y cuya fuente de pago del crédito sean otros ingresos adicionales a los del servicio militar.
- Que ubiquen sus negocios en la Ciudad de Quito y sus alrededores.

#### **4. CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA COLOCACIÓN DE MICROCRÉDITO**

##### **4.1. FODA ORIENTADO A LA OFERTA DE MICROCRÉDITO**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>PESO</b>
F1	Amplio conocimiento del perfil y comportamiento crediticio de sus clientes militares: Aproximadamente 65 % de Militares tienen algún tipo de relación con BGR	3
F2	Agencia Móvil que llega a los recintos militares sin que el cliente tenga que desplazarse al Banco, lo que ha permitido incrementar en un 32% la colocación de créditos de consumo en el transcurso del último año.	3
F3	Clientes militares cuyo Rol de pagos es acreditado en BGR lo que facilita el nivel de recuperación	3
F4	Cuenta con una planificación estratégica que es difundida al interior de la Organización	2
F5	Capacitación y entrenamiento permanente al personal, reportando en el año 2012 un 75% de colaboradores que recibieron algún tipo de capacitación en el año.	2
F6	Calificación de Riesgos AA.	2
F7	25 años de experiencia en el Sector Financiero	1

<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>PESO</b>
O1	Crecimiento del 14% en el segmento civil durante los últimos años	3
O2	Acceso a conocer experiencias y prácticas del Grupo Pichincha.	3
O3	Programa de Educación Financiera	2

<b>DEBILIDADES</b>		<b>PESO</b>
D1	Inexperiencia en el product	3
D2	Alto nivel de dependencia tecnológica con Banco Pichincha	3
D3	Inexistencia de modelos de calificación crediticia orientados a Microcrédito	2
D4	Personal no capacitado para colocar microcrédito en este momento.	2

**PESO**

## AMENAZAS

A1	Experiencia de los competidores: Banco Solidario, CFN, BNF	3
A2	Presupuesto limitado para contratación de recursos, desarrollos informáticos; debido a la Disminución del 2% de ingresos por servicios entre 2011 y 2012; y al Incremento del Impuesto a la Renta par las Instituciones Financieras del 15% al 25%	3
A3	Requisitos y Normativa para regular el Agro podría perjudicar a la colocación de Microcrédito para este fin.	1

## 4.2 MATRICES FODA

### 4.2.1 Consideraciones para el Análisis:

- a. Se otorga un peso de 1 a 3 a cada factor (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas):
  - 1: Menos importante
  - 2: Importante
  - 3: Muy Importante
  
- b. Se realiza el cruce de los factores para evaluar la relación o impacto:
  - 1: No hay relación o impacto
  - 3: Relación o impacto medio
  - 5: Factores muy relacionados

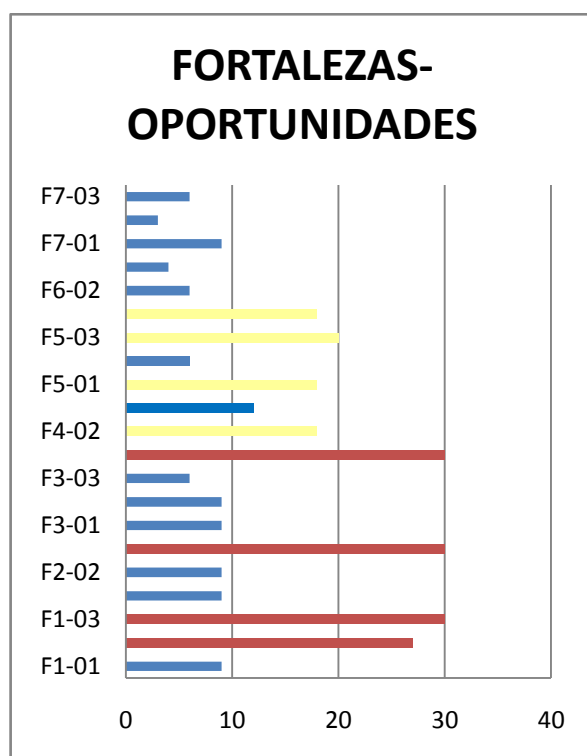
### 4.2.2 Resultados Fortalezas vs Oportunidades:

**TABLA 12a: FORTALEZAS VS OPORTUNIDADES**

MATRIZ FO			No.	O1	O2	O3
			OPORTUNIDADES	Crecimiento del 14% en el segmento civil durante los últimos años	Acceso a conocer experiencias y prácticas del Grupo Pichincha.	Programa de Educación Financiera
No.	FORTALEZAS	Peso	Peso	3	3	2
F1	Amplio conocimiento del perfil y comportamiento crediticio de sus clientes militares: Aproximadamente 65 % de Militares tienen algún tipo de relación con BGR	3	IMPACTO FORTALEZA- OPORTUNIDAD	1	3	5
F2	Agencia Móvil que llega a los recintos militares sin que el cliente tenga que desplazarse al Banco, lo que ha permitido incrementar en un 32% la colocación de créditos de consumo en el transcurso del último año.	3		1	1	5
F3	Clientes militares cuyo Rol de pagos es acreditado en BGR lo que facilita el nivel de recuperación	3		1	1	1
F4	Cuenta con una planificación estratégica que es difundida al interior de la Organización	2		5	3	3
F5	Capacitación y entrenamiento permanente al personal, reportando en el año 2012 un 75% de colaboradores que recibieron algún tipo de capacitación en el año.	2		3	1	5
F6	Calificación de Riesgos AA.	2		3	1	1
F7	25 años de experiencia en el Sector Financiero	1		3	1	3

**TABLA 12b: FACTORES CRÍTICOS ENTRE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**

Fortaleza-Oportunidad	Peso F	Peso O	IMPACTO FO	TOTAL
F1-01	3	3	1	9
F1-02	3	3	3	27
F1-03	3	2	5	30
F2-01	3	3	1	9
F2-02	3	3	1	9
F2-03	3	2	5	30
F3-01	3	3	1	9
F3-02	3	3	1	9
F3-03	3	2	1	6
F4-01	2	3	5	30
F4-02	2	3	3	18
F4-03	2	2	3	12
F5-01	2	3	3	18
F5-02	2	3	1	6
F5-03	2	2	5	20
F6-01	2	3	3	18
F6-02	2	3	1	6
F6-03	2	2	1	4
F7-01	1	3	3	9
F7-02	1	3	1	3
F7-03	1	2	3	6



Factores que requieren mayor atención

Factores que requieren atención media

Factores sobre los que no se plantearán acciones

### 4.2.3 Resultados Fortalezas vs Amenazas:

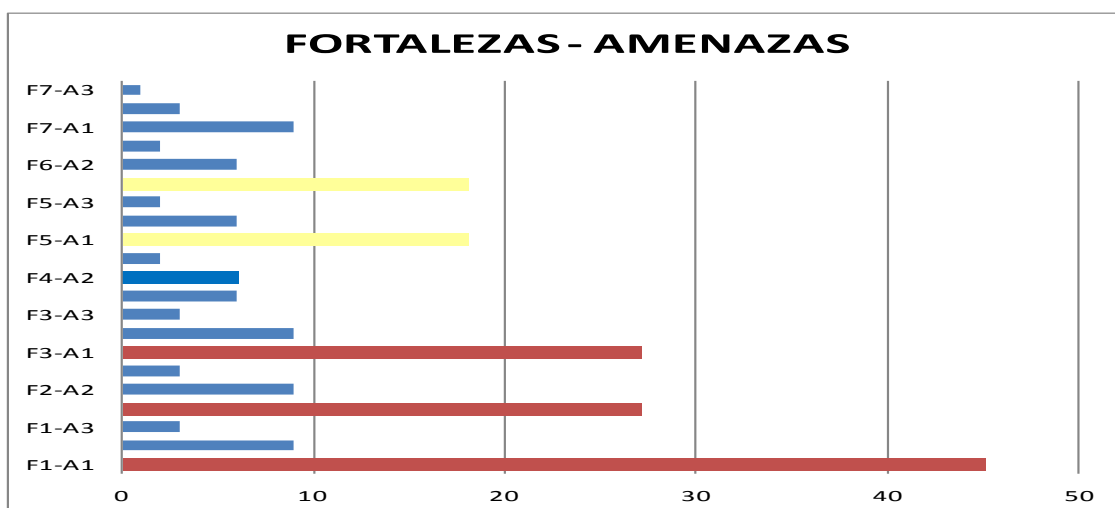
**TABLA 13a: FORTALEZAS VS AMENAZAS**

MATRIZ FA			No.	A1	A2	A3
			AMENAZAS			
FORTALEZAS						Peso
			IMPACTO FORTALEZA- OPORTUNIDAD			
F1	Amplio conocimiento del perfil y comportamiento crediticio de sus clientes militares: Aproximadamente 65 % de Militares tienen algún tipo de relación con BGR	3		5	1	1
F2	Agencia Móvil que llega a los recintos militares sin que el cliente tenga que desplazarse al Banco, lo que ha permitido incrementar en un 32% la colocación de créditos de consumo en el transcurso del último año.	3		3	1	1
F3	Clientes militares cuyo Rol de pagos es acreditado en BGR lo que facilita el nivel de recuperación	3		3	1	1
F4	Cuenta con una planificación estratégica que es difundida al interior de la Organización	2		1	1	1
F5	Capacitación y entrenamiento permanente al personal, reportando en el año 2012 un 75% de colaboradores que recibieron algún tipo de capacitación en el año.	2		3	1	1
F6	Calificación de Riesgos AA.	2		3	1	1
F7	25 años de experiencia en el Sector Financiero	1		3	1	1



**TABLA 13b: FACTORES CRÍTICOS ENTRE FORTALEZAS Y AMENAZAS**

Fortalezas-Amenazas	Peso F	Peso A	IMPACTO FA	TOTAL
F1-A1	3	3	5	45
F1-A2	3	3	1	9
F1-A3	3	1	1	3
F2-A1	3	3	3	27
F2-A2	3	3	1	9
F2-A3	3	1	1	3
F3-A1	3	3	3	27
F3-A2	3	3	1	9
F3-A3	3	1	1	3
F4-A1	2	3	1	6
F4-A2	2	3	1	6
F4-A3	2	1	1	2
F5-A1	2	3	3	18
F5-A2	2	3	1	6
F5-A3	2	1	1	2
F6-A1	2	3	3	18
F6-A2	2	3	1	6
F6-A3	2	1	1	2
F7-A1	1	3	3	9
F7-A2	1	3	1	3
F7-A3	1	1	1	1



Factores que requieren mayor atención

Factores que requieren atención media

Factores sobre los que no se plantearán acciones

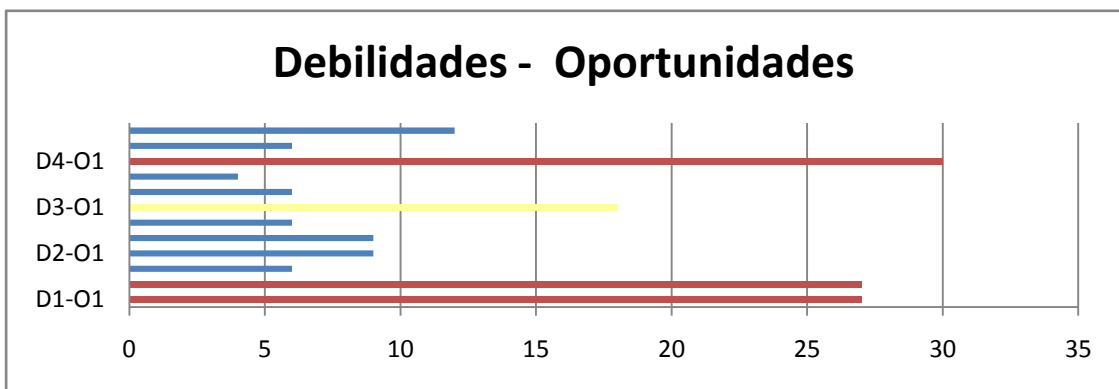
#### 4.2.4 Resultados Debilidades vs Oportunidades:

**TABLA 14a: DEBILIDADES VS OPORTUNIDADES**

MATRIZ DO				No.	01	02	03
				OPORTUNIDADES	Crecimiento del 14% en el segmento civil durante los últimos años	Acceso a conocer experiencias y prácticas del Grupo Pichincha.	Programa de Educación Financiera
No.	DEBILIDADES	Peso	Peso	3	3	2	
D1	Inexperiencia en el producto	3	IMPACTO FORTALEZA-OPORTUNIDAD	3	3	1	
D2	Alto nivel de dependencia tecnológica con Banco Pichincha	3		1	1	1	
D3	Inexistencia de modelos de calificación crediticia orientados a Microcrédito	2		3	1	1	
D4	Personal no capacitado para colocar microcrédito.	2		5	1	3	

**TABLA 14b: FACTORES CRÍTICOS ENTRE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES**

Debilidades-Oportunidades	Peso D	Peso O	IMPACTO DO	TOTAL
D1-O1	3	3	3	27
D1-O2	3	3	3	27
D1-O3	3	2	1	6
D2-O1	3	3	1	9
D2-O2	3	3	1	9
D2-O3	3	2	1	6
D3-O1	2	3	3	18
D3-O2	2	3	1	6
D3-O3	2	2	1	4
D4-O1	2	3	5	30
D4-O2	2	3	1	6
D4-O3	2	2	3	12



Factores que requieren mayor atención

Factores que requieren atención media

Factores sobre los que no se plantearán acciones

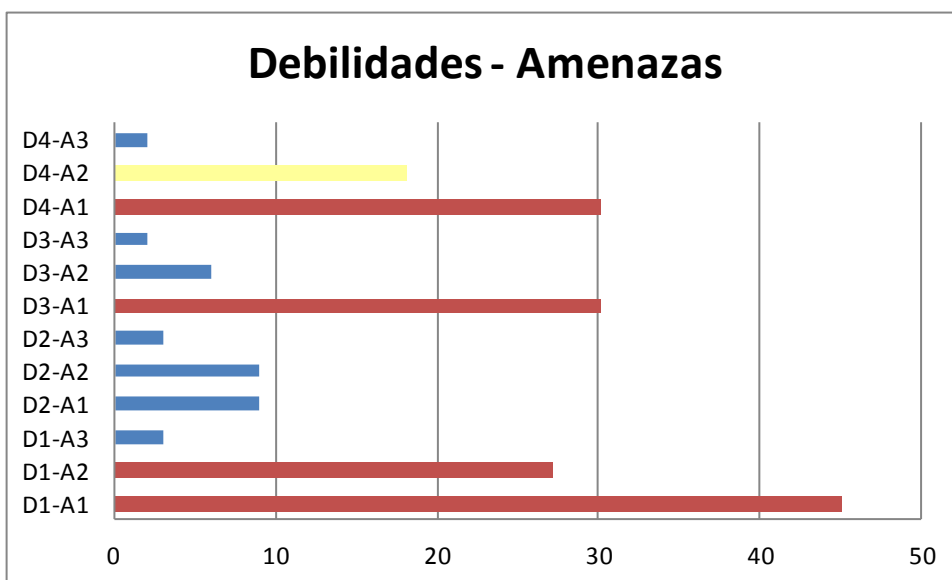
#### 4.2.5 Resultados Debilidades vs Amenazas:

**TABLA 15a: DEBILIDADES VS AMENAZAS**

MATRIZ DA			No.	A1	A2	A3
						AMENAZAS
No.	DEBILIDADES	Peso	Peso	3	3	1
D1	Inexperiencia en el producto	3	IMPACTO FORTALEZA-OPORTUNIDAD	5	3	1
D2	Alto nivel de dependencia tecnológica con Banco Pichincha	3		1	1	1
D3	Inexistencia de modelos de calificación crediticia orientados a Microcrédito	2		5	1	1
D4	Personal no capacitado para colocar microcrédito.	2		5	3	1

**TABLA 15b: FACTORES CRÍTICOS ENTRE DEBILIDADES Y AMENAZAS**

Debilidades- Amenazas	Peso D	Peso A	IMPACTO DA	TOTAL
D1-A1	3	3	5	45
D1-A2	3	3	3	27
D1-A3	3	1	1	3
D2-A1	3	3	1	9
D2-A2	3	3	1	9
D2-A3	3	1	1	3
D3-A1	2	3	5	30
D3-A2	2	3	1	6
D3-A3	2	1	1	2
D4-A1	2	3	5	30
D4-A2	2	3	3	18
D4-A3	2	1	1	2



Factores que requieren mayor atención

Factores que requieren atención media

Factores sobre los que no se plantearán acciones

## 4.3 ESTRATEGIA Y PLANES DE ACCIÓN

### 4.3.1 Formulación de Estrategias

VISIÓN: “Ser el mejor Banco mediano del País

MISIÓN: “Aportamos bienestar a nuestros colaboradores, soluciones financiera de calidad a nuestros clientes, valor a nuestros accionistas y al país.



Con el fin de alcanzar este Objetivo se plantean las siguientes estrategias y planes de acción.

#### 4.3.1.1 Estrategia de Desarrollo de Producto:

Ofertar una facilidad de microcrédito Orientada a los Militares y/o sus cónyuges que deseen iniciar o ampliar un negocio propio.

Se aplica esta estrategia considerando qué:

- a. La Organización tiene productos que se encuentran en etapa de madurez;
- b. La Organización tiene experiencia positiva con los productos actuales;
- c. La Organización conoce su cliente

#### **4.3.1.2 Estrategia de Colocación del Producto (Marketing Mix)**

##### 4.3.1.2.1 Producto:

Desarrollo de un nuevo producto “Microcrédito”. El detalle de las características del mismo se encuentra en el numeral 4.4.

##### 4.3.1.2.2 Plaza

- a. Inicialmente se comercializará en el Distrito Metropolitano de Quito y los valles aledaños.
- b. Canales a utilizar: Oficinas Banco y Agencia Móvil (visita a Recintos Militares)

##### 4.3.1.2.3 Precio:

- a. Tasa máxima BCE.
- b. No se aplican estrategias de diferenciación de precios

##### 4.3.1.2.4 Promoción:

- a. Se puede aplicar estrategia de venta cruzada con Tarjeta de Crédito.

#### 4.3.1.2.5 Publicidad

Se propone publicitar el producto a través de:

- a. Flyers,
- b. Pantallas informativas que se encuentran en las oficinas
- c. Promoción directa de los oficiales de Negocio.

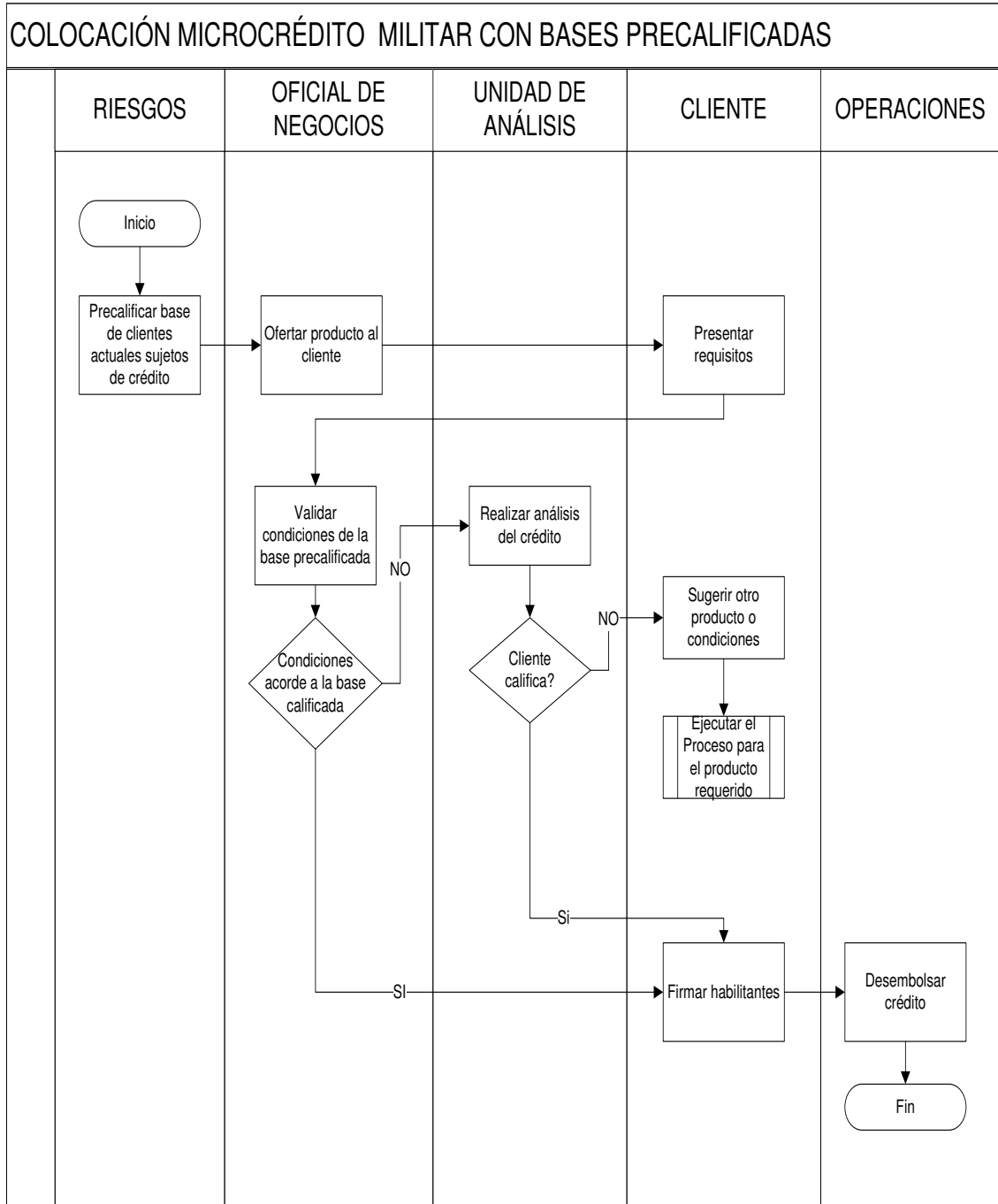
#### **4.3.1.3 Estrategia de Eficiencia Operativa**

El Banco por su naturaleza se mueve dentro del Pilar Estratégico de Liderazgo en Costos, razón por la cual se plantea como segunda estrategia la definición de un proceso ágil.

##### 4.3.1.3.1 Proceso

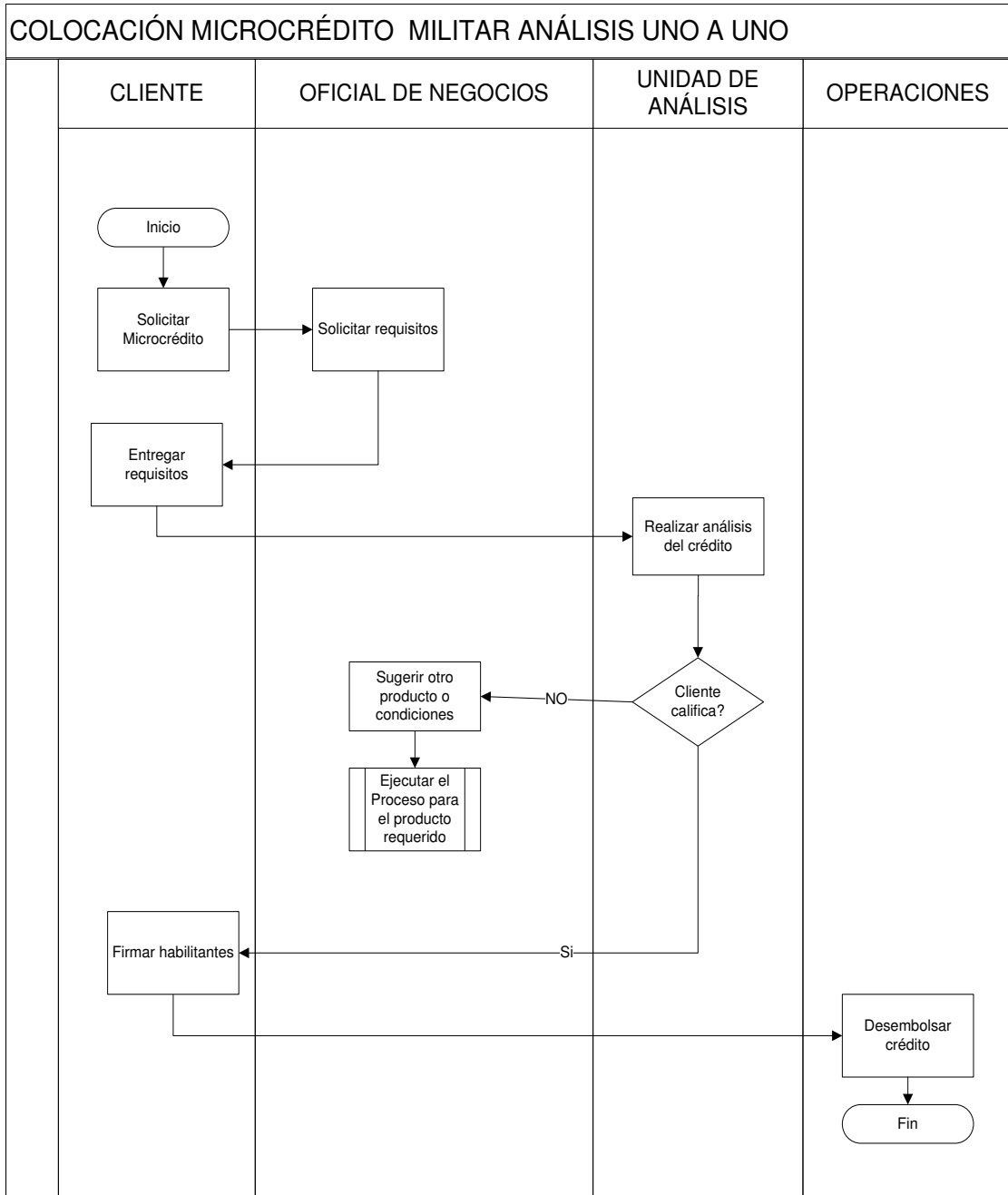
En el presente trabajo se proponen dos modelos de proceso para la colocación:

a. Colocación a clientes precalificados





b. Colocación a clientes que no constan en las bases precalificadas (Uno a Uno)



### 4.3.2 Planes de Acción

a. La Estrategia de Desarrollo del Producto se apalanca en los siguientes planes de acción

PLANES DE ACCIÓN	FACTORES DEL FODA IMPACTADOS CON LOS PLANES DE ACCIÓN	COMPONENTES DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL A LOS QUE APORTAN LOS PLANES DE ACCIÓN			
		Soluciones financieras para el cliente	Bienestar al colaborador	Valor para el país	Valor para los accionistas
a. Realizar Bench marking de las prácticas de colocación de microcrédito de las entidades del grupo, analizando las prácticas y experiencias para definir características enfocadas al segmento militar.	F4-02: Cuenta con una planificación estratégica que es difundida al interior de la Organización / Acceso a conocer experiencias y prácticas del Grupo Pichincha.	X		X	X
	F1-02: Amplio conocimiento del perfil y comportamiento crediticio de sus clientes militares: Aproximadamente 65 % de Militares tienen algún tipo de relación con BGR/ Acceso a conocer experiencias y prácticas del Grupo Pichincha.				
	b. Diseñar un producto con enfoque las necesidades del segmento a ser atendido.				
c. Definir un modelo de calificación propio para el producto Microcrédito	D1-02: Inexperiencia en el producto/ Crecimiento del 14% en el segmento civil durante los últimos años				
	D3-01: Inexistencia de modelos de calificación crediticia orientados a Microcrédito/ Crecimiento del 14% en el segmento civil durante los últimos años				

PLANES DE ACCIÓN	FACTORES DEL FODA IMPACTADOS CON LOS PLANES DE ACCIÓN	COMPONENTES DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL			
		Soluciones financieras para el cliente	Bienestar al colaborador	Valor para el país	Valor para los accionistas
d. Incluir en el plan estratégico del próximo año al producto de Microcrédito, destinando presupuesto para los recursos requeridos para impulsar su colocación; basado en el análisis del producto.	D1-A2: Inexperiencia en el producto/ Presupuesto limitado para contratación de recursos, desarrollos informáticos; debido a la disminución del 2% de ingresos por servicios entre 2011 y 2012; y al Incremento del Impuesto a la Renta par las Instituciones Financieras.				X
	D4-A2;Personal no capacitado para colocar microcrédito / Presupuesto limitado para contratación de recursos, desarrollos informáticos; debido a la disminución del 2% de ingresos por servicios entre 2011 y 2012; y al Incremento del Impuesto a la Renta par las Instituciones Financieras .				
e. Revisar la planificación estratégica que en los próximos años se asigne recursos a la colocación del producto de Microcrédito en los clientes del segmento civil.	F4-01: Cuenta con una planificación estratégica que es difundida al interior de la Organización /Crecimiento del 14% en el segmento civil durante los últimos años.				X

	D1-O1: Inexperiencia en el producto / Crecimiento del 14% en el segmento civil durante los últimos años				
f. Programas de capacitación interna orientados a microcrédito, con el fin de que se pueda dar una asesoría más adecuada a los clientes.	D4-O1: Personal no capacitado para colocar microcrédito / Crecimiento del 14% en el segmento civil durante los últimos años. F5-O1: Capacitación y entrenamiento permanente al personal, reportando en el año 2012 un 75% de colaboradores que recibieron algún tipo de capacitación en el año./ Crecimiento del 14% en el segmento civil durante los últimos años				
	F5-A1: Capacitación y entrenamiento permanente al personal, reportando en el año 2012 un 75% de colaboradores que recibieron algún tipo de capacitación en el año / Experiencia de los competidores: Banco Solidario, CFN, BNF	X	X		X
	F5-03: Capacitación y entrenamiento permanente al personal, reportando en el año 2012 un 75% de colaboradores que recibieron algún tipo de capacitación en el año / Programa de Educación Financiera				
g. Contratación de recursos capacitados	D1-A1: Inexperiencia en el producto/ Experiencia de los competidores: Banco Solidario, CFN, BNF				

b. Las Estrategias de Colocación del Producto se apalanca en los siguientes planes de acción (Marketing Mix)

PLANES DE ACCIÓN	FACTORES DEL FODA IMPACTADOS CON LOS PLANES DE ACCIÓN	COMPONENTES DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL			
		Soluciones financieras para el cliente	Bienestar al colaborador	Valor para el país	Valor para los accionistas
<p>a. Realizar Convenios con las Fuerzas Armadas para impartir talleres de formación de microempresas a los clientes.</p> <p>b. Generar programas de capacitación para el personal involucrado en el proceso.</p>	<p>F2-03: Agencia Móvil que llega a los recintos militares sin que el cliente tenga que desplazarse al Banco, lo que ha permitido incrementar en un 32% la colocación de créditos de consumo en el transcurso del último año. / Programa de Educación Financiera</p>	X	X	X	X
<p>c. Generar campañas de colocación del producto en lugares de difícil acceso para otros bancos.</p> <p>d. Potencializar el canal Agencia Móvil.</p> <p>e. Contratar personal especializado en Microcrédito.</p>	<p>F2-A1: Agencia Móvil que llega a los recintos militares sin que el cliente tenga que desplazarse al Banco, lo que ha permitido incrementar en un 32% la colocación de créditos de consumo en el transcurso del último año./ Experiencia de los competidores: Banco Solidario, CFN, BNF</p>				

PLANES DE ACCIÓN	FACTORES DEL FODA IMPACTADOS CON LOS PLANES DE ACCIÓN	COMPONENTES DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL			
		Soluciones financieras para el cliente	Bienestar al colaborador	Valor para el país	Valor para los accionistas
f. Incluir en los programas de educación financiera un módulo orientado a la formación de microempresas, con miras a incentivar las iniciativas de negocio de los clientes	F1-03: Amplio conocimiento del perfil y comportamiento crediticio de sus clientes militares: Aproximadamente 65 % de Militares tienen algún tipo de relación con BGR/ Programa de Educación Financiera	X		X	X
g. Desarrollar programas de fidelización de clientes existentes que tienen sus acreditaciones de rol en BGR	F3-A1: Clientes militares cuyo Rol de pagos es acreditado en BGR lo que facilita el nivel de recuperación / Experiencia de los competidores: Banco Solidario, CFN, BNF				X
	F1-A1: Amplio conocimiento del perfil y comportamiento crediticio de sus clientes militares: Aproximadamente 65 % de Militares tienen algún tipo de relación con BGR/ Experiencia de los competidores: Banco Solidario, CFN, BNF				
h. Comunicar a los clientes la calificación del Banco con el fin de respaldar las estrategias de colocación de los productos y la imagen del Banco	F6-01: Calificación de Riesgos AA / Crecimiento del 14% en el segmento civil durante los últimos años				X
	F6-A1: Calificación de Riesgos AA /Experiencia de los competidores: Banco Solidario, CFN, BNF				

PLANES DE ACCIÓN	FACTORES DEL FODA IMPACTADOS CON LOS PLANES DE ACCIÓN	COMPONENTES DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL			
		Soluciones financieras para el cliente	Bienestar al colaborador	Valor para el país	Valor para los accionistas
<p>i. Programas de capacitación interna orientados a microcrédito, con el fin de que se pueda dar una asesoría más adecuada a los clientes.</p> <p>j. Contratación de recursos capacitados</p>	D1-01: Inexperiencia en el producto / Crecimiento l 14% en el segmento civil durante los últimos años	x	x		
	D4-01: Personal no capacitado para colocar microcrédito / Crecimiento del 14% segmento civil durante los últimos años				
	F5-01: Capacitación y entrenamiento permanente al personal, reportando en el año 2012 un 75% de colaboradores que recibieron capacitación/ Crecimiento del 14% segmento civil durante los últimos años				
	F5-A1: Capacitación y entrenamiento permanente al personal, reportando en el año 2012 un 75% de colaboradores que recibieron algún tipo de capacitación / Experiencia de los competidores: Banco Solidario, CFN, BNF				
	F5-03: Capacitación y entrenamiento permanente al personal, reportando en el año 2012 un 75% de colaboradores que recibieron algún tipo de capacitación / Programa de Educación Financiera				
	D1-A1: Inexperiencia en el producto/ Experiencia de los competidores: Banco Solidario, CFN, BNF		x		

PLANES DE ACCIÓN	FACTORES DEL FODA IMPACTADOS CON LOS PLANES DE ACCIÓN	COMPONENTES DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL			
		Soluciones financieras para el cliente	Bienestar al colaborador	Valor para el país	Valor para los accionistas
	D4-A1: Personal no capacitado para colocar microcrédito / Experiencia de los competidores: Banco Solidario, CFN, BNF				



## 4.4 PROPUESTA DE DISEÑO DEL PRODUCTO

### 4.4.1 Características del producto

En base a la información recabada en el capítulo 2, Análisis de la rivalidad de los competidores, y analizando las capacidades internas de la Organización, se definen las siguientes características para el producto:

<b>PRODUCTO: MICROCRÉDITO MILITAR</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Otorgar un beneficio adicional a clientes o no clientes militares y sus cónyuges, para cubrir sus necesidades de inicio o ampliación de un negocio	
<b>Fuente de Repago</b>	Microempresa
<b>Destino del Crédito</b>	Microempresa
<b>Monto Mínimo</b>	US\$ 1.500
<b>Monto Máximo</b>	US\$ 20.000
<b>Plazo</b>	36 meses
<b>Período de Gracia (SI/NO)</b>	No
<b>Tasa</b>	<u>Vigente al momento del desembolso</u>
<b>Modalidad de Pago</b>	Dividendos mensuales
<b>Abonos Extraordinarios (SI/NO)</b>	Si
<b>Precancelación (SI/NO)</b>	Si
<b>Forma de Desembolso</b>	De acuerdo a instrucciones del cliente

### 4.4.2 Requisitos

Los requisitos para el producto son establecidos en función de la competencia y análisis de Riesgo de Crédito.

BGR iniciará con un programa de Microcrédito orientado al sector de Comercio y Servicios, conforme las necesidades detectadas a través de las encuestas realizadas.

La siguiente tabla compara los requisitos de los principales competidores vs los propuestos para BGR y el motivo por el cual se define cada uno de ellos. Los factores diferenciadores se encuentran sombreados.

**PARA FINANCIAR INVENTARIO:**

REQUISITO	BANCO PICHINCHA	BANCO SOLIDARIO	PROCREDIT	COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE	PROPUESTA BGR	CONSIDERACIONES PARA DEFINIR EL REQUISITO
Experiencia en el negocio	1 año	1 año	1 año	1 año	1 año	Se mantiene la misma condición de la competencia y condición actual para clientes independientes
Monto mínimo	300	1500	500	NA	1500	Por montos menores se considera mejor un crédito de consumo
Monto máximo	5000	12000	de acuerdo a ingresos	10000	20.000,00	Máximo monto sin garante de acuerdo al análisis de Riesgo realizado de acuerdo al Rango Militar y Capacidad de Pago
Plazo	18 meses	18 meses	de acuerdo a ingresos	24 meses	36 meses	Se conserva el plazo de un crédito de consumo Militar
Garantía	Personal	personal	De acuerdo al monto		No aplica garante o garantía personal (de acuerdo al Rango Militar)	Se puede otorgar créditos sin Garante a partir del Rango de Mayor. Condición analizada por el Banco
Copia de cédula	x	x	x	x	x (o Carné militar)	Muchas veces los militares no tienen su cédula a la mano. Riesgo asumido por el Banco
Copia de papeleta votación	x	x	x	x	NA	Por ser clientes militares
Comprobante de pago Servicio Básico	x	x	x	x	NA	BGR requiere tener actualizados los listados de los militares en cada recinto
Tres Roles de Pago o certificado de ingresos (empleados dependientes)			x	x	NA	Se valida tres acreditaciones en BGR
Ruc	x		x	x	x	
Facturas y/o contratos	x				x	
Estados financieros del negocio				x	x	Para análisis de rentabilidad del negocio

**PARA FINANCIAR COMPRA DE ACTIVOS:**

REQUISITO	BANCO PICHINCHA	BANCO SOLIDARIO	PROCREDIT	COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE	PROPUESTA BGR	CONSIDERACIONES PARA DEFINIR EL REQUISITO
Experiencia en el negocio	1 año	1 año	1 año	1 año	1 año	
Monto mínimo	5000	1500	500	NA	1500	Por montos menores se considera mejor un crédito de consumo
Monto máximo	15000 (sin sobrepasar el 80% del valor comercial del bien y el 70%)	12000	de acuerdo a ingresos	10000	20.000,00	Máximo monto sin garante de acuerdo al análisis de Riesgo realizado de acuerdo al Rango Militar y Capacidad de Pago
Plazo	24 meses	24 meses	de acuerdo a ingresos	24 meses	36 meses	Se conserva el plazo de un crédito de consumo Militar
Garantía	Personal	Personal	de acuerdo al mon	personal	No aplica garante o garantía personal (de acuerdo al Rango Militar)	Se puede otorgar créditos sin Garante a partir del Rango de Mayor. Condición analizada por el Banco
Copia de cédula	x	x	x	x	x (o Carné militar)	Muchas veces los militares no tienen su cédula a la mano. Riesgo asumido por el Banco
Copia de papeleta votación	x	x		x	NA	Por ser clientes militares
Comprobante de pago Servicio Básico	x	x	x	x	NA	BGR requiere tener actualizados los listados de los militares en cada recinto
Tres Roles de Pago o certificado de ingresos (empleados dependientes)	x	x	x	x	NA	Se valida tres acreditaciones en BGR
Ruc	x	x	x	x	x	
Visita de verificación del bien	x	x	x		NA	
Pro forma del bien	x	x	x		X	
Estados financieros del negocio				x	x	

## 4.5. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DEL PRODUCTO

### 4.5.1 Utilidad en Ventas:

La rentabilidad del producto principalmente está dada por las utilidades generadas sobre el volumen de cartera colocado.

Todo el análisis financiero referente al producto, está basado en los siguientes escenarios:

#### ESCENARIO 1

- **Monto de crédito otorgado anualmente:** Un militar puede acceder a un crédito de consumo, sin garante, hasta por \$8.000,00 dólares, dependiendo de su capacidad de pago; por esta razón, este escenario plantea que los clientes de Microcrédito solicitarán al menos este monto.
- **Plazo:** Para fines del cálculo de la rentabilidad se usa el plazo máximo propuesto para este tipo de crédito, mismo que es de 36 meses.

#### ESCENARIO 2

- **Monto de crédito otorgado anualmente:** Se considera que en promedio, los clientes acceden a 14.000 dólares por operación (promedio entre los 8000 que se estima como monto mínimo que un cliente requiere y 20.000 que es el máximo otorgado).

- **Plazo:** Al igual que en escenario 1, se usa el plazo máximo propuesto para el producto; 36 meses.

Al comparar la rentabilidad esperada en cada escenario con el sector, se obtiene los siguientes resultados:

Rubros	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2
Total Intereses anuales	2.602.431,58	4.554.255,26
Total Costos anuales	23897,6	23897,6
Impuestos (23%)	598.559,26	1.047.478,71
<b>UTILIDAD</b>	<b>1.979.974,71</b>	<b>3.482.878,95</b>

Comparado con el sector

UTILIDAD / VTAS MICROCRÉDITO:	PROMEDIO BANCOS MEDIANOS	PROMEDIO SECTOR (BCOS MICROEMPRESA)	BGR ESCENARIO 1	BGR ESCENARIO 2	BCO DE REFERENCIA SECTOR-BCO. SOLIDARIO
UTILIDAD	2.598,46	109.365,22	1.979.974,71	3.482.878,95	59.269,54
TOTAL VENTAS	20.568,45	555.335,73	5440000	9520000	290.560,43
Utilidad/ Vtas	13%	20%	36%	37%	20%

Se estima que BGR obtenga una utilidad sobre las ventas por encima del sector, debido a los volúmenes de colocación que se espera obtener, con montos de créditos superiores a 8.000 dólares. (Superintendencia de Bancos y Seguros)

#### **4.5.2 Rentabilidad Ajustada al Riesgo - RORAC (Return On Risk-Adjusted Capital ):**

El RORAC es un índice que mide la rentabilidad de los recursos propios con una visión de riesgos. Se trata de obtener un ROE incorporando la pérdida esperada como un costo adicional.

Actualmente en el Ecuador, los Bancos aún no han incorporado en sus resultados financieros este indicador; sin embargo están orientando sus esfuerzos hacia allá; ya que el indicador nos brinda un dato más certero al incorporar el riesgo del capital.

Este índice financiero fue propuesto en el Comité de Basilea II.

El presente trabajo propone un primer ejercicio de cálculo de la rentabilidad ajustada al Riesgo. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2010)

$$\text{RORAC} = ( (\text{Ingresos} - \text{Costos} - \text{Gastos Administrativos} - \text{Pérdida Esperada}) * (1 - \text{Tasa Impositiva}) ) / \text{Capital en Riesgo}$$

En donde:

**Ingresos:** Corresponde al interés anual producto de la colocación de los créditos;

**Costos:** Corresponde al costo financiero incurrido en la colocación del crédito;

**Gastos Administrativos:** Son todos aquellos gastos propios de la administración de la institución que están involucrados con la generación del producto.

**Pérdida Esperada:** Es la medida que permite anticipar la pérdida real en que incurrirá una entidad a un plazo determinado. Este cálculo permitirá a la entidad adoptar las medidas oportunas para afrontarla (provisiones), o para que en el futuro ésta disminuya.

**Pérdida Esperada = TMA X TEQ X SEVERIDAD**

- TMA: Tasa de Morosidad Anticipada
- TEQ: Tasa de Equivalencia, que nos indica el importe de la cartera que puede quedar impago. Para los créditos de consumo, el comité de Basilea establece que esta tasa corresponde al 100%.
- Severidad: Es la parte de la deuda vencida, que no pudo ser cobrada tras el proceso de recuperación, en un plazo determinado.

**Beneficio de Capital:**

Corresponde al retorno estimado sobre el monto total de las operaciones no fallidas, después de las acciones de recuperación.

**Capital en Riesgo:**

Cantidad de Capital para cubrir pérdidas inesperadas

**4.5.2.1 Cálculo del RORAC**

Para el cálculo del RORAC de este producto, se contemplan los mismos escenarios contemplados en el cálculo de la Utilidad sobre Ventas:



### **ESCENARIO 1**

- **Monto de crédito otorgado anualmente:** 8000 dólares por 680 clientes
- **Plazo:** 36 meses.

### **ESCENARIO 2**

- **Monto de crédito otorgado anualmente: 14000** dólares por 680 clientes.
- **Plazo:** 36 meses.

Cada uno de los escenarios contempla algunos supuestos adicionales, basados en el comportamiento de la cartera de Créditos de Consumo, que es el principal sustituto del Microcrédito.

#### 4.5.2.1.1 Supuestos

##### **a. Volumen de Colocación del Crédito**

De acuerdo a los datos históricos de los últimos 5 años, el volumen de créditos de consumo con respecto al total de cliente tuvo el siguiente comportamiento:

<b>Año</b>	<b>% Clientes Crédito de Consumo / Total Clientes</b>
2009	4,76
2010	5,83
2011	6,08
2012	6,26
oct-13	4,71

<b>Media Geométrica</b>	<b>5,487</b>
-------------------------	--------------

Con estas estadísticas se asume que anualmente el 5,49% del total de potenciales clientes, aceptarán un microcrédito; es decir que, de los 12.383 potenciales clientes de microcrédito, 680 aceptarán el producto cada año.

**b. Tasa:**

Para fines del cálculo de la rentabilidad del producto, se toma como tasa de interés, la tasa efectiva máxima establecida por el Banco Central del Ecuador, misma que se ubica en 25,20 puntos porcentuales.

**c. Comisiones:**

No se cobra comisiones por el crédito

**d. Costos:**

No se consideran costos adicionales a los Gastos Administrativos para la generación de las operaciones de Microcrédito.

**e. Gastos Administrativos:**

Se consideran los siguientes:

Rubro	Valor Unitario	No. Unidades/ mes	Total anual	Consideraciones para la estimación
<b>Personal de ventas</b>	(5/3) 1,667	280 (créditos / mes)	5.600,00	Se considera 1 Oficial por cada una de las 9 Oficinas de Quito, más los 5 Oficiales de Agencia Móvil; es decir 14 Oficiales para atender a los 680 clientes. La negociación con cada cliente toma un promedio de 20 min. En promedio le corresponden 20 clientes anuales a cada Oficial Se considera un sueldo promedio mensual entre fijo y variable de 1200 dólares por Oficial, por lo tanto 5 dólares la hora/ hombre.
<b>Personal Análisis del crédito</b>	1200	1 (analista/ mes)	14.400,00	Los 680 créditos anuales representan un promedio de 3 Operaciones diarias. No se resta las operaciones que se espera que no pasen por el proceso de análisis; por la especialidad del producto se considera a un analista a tiempo completo, con un sueldo estimado de \$1200
<b>Personal Operativo para Instrumentación y Desembolso</b>	2,08	60 (h/mes)	1.497,60	Se considera usar al personal existente. El tiempo promedio de desembolso se estima 1 hora por verificaciones de datos e instrumentación del crédito; es decir 3 horas por día. Se estima un salario de 500 dólares para esta posición, que representa 2,08 dólares por h/h.
<b>Otros</b>	1	200	2.400,00	Mantenimiento de computadores, luz, agua, licencias de software, entre otros
<b>TOTAL GASTOS ANUALES</b>			<b>23.897,60</b>	

**f. Tasa de Morosidad Anticipada (TMA)**

Se toma como referencia la tasa de morosidad de los créditos de consumo.  
Se toma el promedio geométrico de los últimos 36 meses.

<b>FECHA</b>	<b>INDICE</b>
ene-11	2,05%
feb-11	3,55%
mar-11	2,27%
abr-11	2,41%
may-11	2,18%
jun-11	2,40%
jul-11	2,14%
ago-11	2,26%
sep-11	2,06%
oct-11	2,76%
nov-11	3,16%
dic-11	1,10%
ene-12	2,62%
feb-12	2,17%
mar-12	1,78%
abr-12	2,09%
may-12	1,82%
jun-12	2,67%
jul-12	2,44%
ago-12	2,01%
sep-12	2,46%
oct-12	2,70%
nov-12	2,91%
dic-12	1,33%
ene-13	2,99%
feb-13	2,86%
mar-13	2,56%
abr-13	2,40%
may-13	2,94%
jun-13	2,89%
jul-13	3,17%
ago-13	3,04%
sep-13	2,92%
oct-13	2,81%
<b>MEDIA GEOMÉTRICA</b>	<b>2,40%</b>

Fuente: Boletines Superintendencia de Bancos y Seguros. [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

### g. Tasa de Equivalencia (TEQ)

Al no tener experiencia en el producto, se estima una utilización del 100% de la línea de crédito al momento del incumplimiento. Equivalencia estimada para consumo conforme Comité Basilea II.

### h. Severidad

Partiendo del hecho de que se considera que la demanda de Microcrédito es derivada de la demanda de Créditos de Consumo, se consideran los porcentajes de cartera en mora y recuperada del histórico de Créditos de Consumo:

#### CREDITOS DE CONSUMO

año	Cartreta en Mora a 360 días	Cartera Recuperada	costos por recuperación
2.011	0,58%	68%	51%
2.012	0,45%	78%	0,27%
Oct.2013	0,44%	81%	0,13%
<b>Media Geométrica:</b>	<b>0,49%</b>	<b>75,46%</b>	<b>1,21%</b>

A partir de estos porcentajes se calcula la severidad estimada para cada uno de los dos escenarios planteados:

	Cartera estimada	Cartreta en Mora a 360 días	Cartera Recuperada	costos por recuperación	Severidad	
<b>Escenario 1</b>	5.440.000,00	26.524,29	20.014,28	242,78	6.267,23	0,12%
<b>Escenario 2</b>	9.520.000,00	46.417,50	35.024,99	424,87	10.967,65	0,12%

**i. Pérdida no esperada (máxima pérdida que podría generarse)**

Al no tener históricos para Microcrédito se asume el valor total de la cartera anual, más los intereses perdidos, más los costos incurridos:

Escenario 1	
Inversión inicial	13.200,00
Costos año 1	23.897,60
VP costos año 2	23.897,60
VP costos año 3	23.897,60
VA Capital en Riesgo	5.440.000
VA Intereses Perdidos	2.367.294,73
Costos por recuperación	54400
<b>Total</b>	<b>7.946.587,53</b>

0,01

Escenario 2	
Inversión inicial	13.200,00
Costos año 1	23.897,60
VP costos año 2	23.897,60
VP costos año 3	23.897,60
VA Capital en Riesgo	9.520.000
VA Intereses Perdidos	4.142.765,78
Costos por recuperación	95200
<b>Total</b>	<b>13.842.858,58</b>

0,01

**j. Ponderación para el cálculo de capital en Riesgo**

Análisis de probabilidad de impacto en un conjunto de cartera.

Para obtener un índice de ponderación del riesgo, se requiere evaluar los riesgos de mercado, de crédito, liquidez; con el fin de hacer un análisis más a fondo y evaluar los posibles riesgos y la cobertura frente a ellos.

No se dispone de información suficiente para generar la ponderación del riesgo de la cartera, por lo tanto se le da un peso del 100% de correlación del riesgo con las pérdidas.

### **k. Multiplicador**

Corresponde al porcentaje con el cual la Organización puede responder a las cuentas incobrables.

Se toma como referencia para este análisis, los porcentajes de cobertura de cuentas incobrables para la cartera de créditos de consumo de los últimos 5 años:

<b>AÑO</b>	<b>% COBERTURA</b>
2.009	115,60%
2.010	340,60%
2.011	420,51%
2.012	146,39%
oct-13	94,12%

<b>Media Geométrica</b>	<b>186,91%</b>
-------------------------	----------------

Fuente: Boletines Superintendencia de Bancos y Seguros. [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

Por lo tanto se asume la media geométrica como factor multiplicador para el cálculo del capital en riesgo.

### 4.5.3 Resultados RORAC

#### ESCENARIO 1

Monto del crédito	8000
Plazo	36 meses
No. Clientes	680
<b>Monto Otorgado en el año</b>	<b>5.440.000</b>

#### CÁLCULO DEL RORAC

INGRESOS =	Monto promedio operación x No. Clientes x Tasa Efectiva Microcrédito	
	Monto Promedio / Oper	8000
	No. Clientes	680
	Tasa (BCE)	0,252
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1.370.880,00</b>

GASTOS = GASTOS ADMINISTRATIVOS =	-	23.897,60
<b>TOTAL GASTOS Y COSTOS</b>	<b>-</b>	<b>23.897,60</b>

<b>TOTAL COMISIONES</b>		<b>0</b>
-------------------------	--	----------

PÉRDIDA ESPERADA = TMA X TEQ X SEVERIDAD

TMA =	0,02	Se asume la tasa de los
TEQ =	1,00	créditos de consumo
SEVERIDAD =	0,12	
<b>PÉRDIDA ESPERADA</b>	<b>0,003</b>	<b>15.696</b>

BENEFICIO DE CAPITAL (no fallido)	(Ingresos - costos + comisiones)%Monto no fallido
% Operaciones no fallidas	51,0% descontando cartera en mora
Monto	5.440.000
tasa efectiva anual	25,20%
costos y gastos	- 12.187,78
<b>BENEFICIO DE CAPITAL (no fallido)</b>	<b>686.961,02</b>

CAPITAL EN RIESGO = PÉRDIDA NO ESPERADA x PONDERACIÓN x MULTIPLICADOR

PERDIDA NO ESPERADA	7.946.588	
PONDERACIÓN	100%	Asumiendo que toda la cartera está en Riesgo
MULTIPLICADOR	187%	
<b>CAPITAL EN RIESGO</b>	<b>14.860.118,69</b>	

RORAC =

2.018.247,08	x	0,77
	14.860.118,69	
<b>RORAC =</b>		<b>10%</b>



## ESCENARIO 2

Monto del crédito	14000	Se considera un promedio entre el monto mínimo supuesto requerido (8000 y el máximo a otorgar; 20.000)
Plazo	36 meses	
No. Clientes	680	

<b>Monto Otorgado en el año</b>	<b>9.520.000</b>
---------------------------------	------------------

### CÁLCULO DEL RORAC

INGRESOS =	Monto promedio operación x No. Clientes x Tasa Efectiva Microcrédito
	Monto Promedio / Oper 14000
	No. Clientes 680
	Tasa (BCE) 0,252

<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2.399.040,00</b>
-----------------------	---------------------

GASTOS = GASTOS ADMINISTRATIVOS =	-	23.897,60
-----------------------------------	---	-----------

<b>TOTAL GASTOS Y COSTOS</b>	<b>-</b>	<b>23.897,60</b>
------------------------------	----------	------------------

<b>TOTAL COMISIONES</b>	<b>0</b>
-------------------------	----------

### PÉRDIDA ESPERADA TMA X TEQ X SEVERIDAD

TMA =	0,02	Se asume la tasa de los créditos de consumo
TEQ =	1,00	
SEVERIDAD =	0,12	

<b>PÉRDIDA ESPERADA</b>	<b>0,3%</b>	<b>27.469</b>
-------------------------	-------------	---------------

BENEFICIO DE CAPITAL (no fallido)	(Ingresos - costos + comisiones)%Monto no fallido
% Operaciones no fallidas	51,0% descontando cartera en mora
Monto	9.520.000
tasa efectiva anual	25,20%
costos y gastos	- 12.187,78

<b>BENEFICIO DE CAPITAL (no fallido)</b>	<b>1.211.322,62</b>
--	---------------------

### CAPITAL EN RIESGO (PÉRDIDA NO ESPERADA x PONDERACIÓN x MULTIPLICADOR

PERDIDA NO ESPERADA	7.946.588	VP total cartera, intereses, inversión, costos
PONDERACIÓN	100%	Asumiendo que toda la cartera está en Riesgo
MULTIPLICADOR	187%	

<b>CAPITAL EN RIESGO</b>	<b>14.860.118,69</b>
--------------------------	----------------------

RORAC =

3.558.996,42	x	0,77
		14.860.118,69

<b>RORAC =</b>	<b>18%</b>
----------------	------------

No se tiene datos del sistema para comparar este índice con la industria; sin embargo, se puede afirmar que bajo los supuestos expresados; si existe una pérdida inesperada y toda la cartera entra en problemas de recuperación, con un

49% de Operaciones que llegan a convertirse en incobrables; el producto sigue generando rentabilidad:

- En el primer escenario 10% sobre el capital, y
- En segundo escenario 18%.

En ambos casos se puede observar que la rentabilidad es menor a la Utilidad /Vtas calculada sin considerar el Riesgo del Capital.

#### **4.5.4 VAN Y TIR:**

Con el fin de corroborar la rentabilidad del proyecto, se calcula el valor actual neto de las operaciones anuales y la tasa interna de Retorno.

**VAN:** Es el valor presente de un flujo producto de una inversión. Mide el valor actual del retorno – la inversión inicial.

**TIR:** Tasa de descuento con la cual el valor presente neto es igual a Cero.

Corresponde a la tasa con la cual se alcanza el punto de equilibrio.

Se la compara contra el costo de oportunidad para decidir si se debe o no tomar el proyecto.

##### **4.5.4.1 Cálculo del VAN Y TIR**

Para definir la inversión inicial se parte de los planes de acción propuestos:

PLANES DE ACCIÓN	RECURSOS	AREA RESPONSAB	REQUIERE PRESUPUEST
Bench marking de las prácticas de colocación de microcrédito de las entidades del grupo, analizando las prácticas y experiencias para definir una estrategia de colocación enfocada al segmento militar y plantear estrategias futuras para el segmento civil.	Personas	Mercadeo	NO
a. Diseñar un producto con enfoque las necesidades del segmento a ser atendido. b. Definición del modelo de calificación y características para el producto (Microcrédito)	Personas	Mercadeo	NO
Comunicar a los clientes la calificación del Banco con el fin de respaldar las estrategias de colocación de los productos y la imagen	Personas	Mercadeo	NO
Incluir en el plan estratégico del próximo año al producto de Microcrédito, destinando presupuesto para los recursos requeridos	NA	Gerencia de Negocios	NO
Revisar la planificación estratégica que en los próximos años se asigne recursos a la colocación del producto de Microcrédito en los clientes del segmento civil.	NA	Gerencia de Negocios	NO
Incluir en los programas de educación financiera un módulo orientado a la formación de microempresas.	Capacitación personal antiguo. Personas	Procesos	SI
Programa de fidelización de clientes existentes que tienen sus acreditaciones de rol en BGR	Personas	Mercadeo	SI
a. Programas de capacitación interna orientados a microcrédito, con el fin de que se pueda dar una asesoría más adecuada a los clientes. B. Contratación de recursos capacitados	Talleres, cursos	Gerencia de Negocios	SI

Se mantiene los mismos planteamientos en cuanto a número de clientes, monto y plazo del crédito para cada uno de los dos escenarios.

## ESCENARIO 1

INVERSIÓN INICIAL					
RUBRO	COSTO UNITARIO \$	UNIDADES	COSTO TOTAL	COBERTURA	OBSERVACIONES
Diseño mailing	400	1	400	70% clientes	Cientes con correos electrónicos confirmados.
Flyers	0,3	10000	3000	9 Oficinas Quito	El proyecto inicialmente está enfocado a colocar el producto en la ciudad de Quito.
Capacitación a Oficiales de Negocio	700	14	9800	1 Oficial de Negocios de cada oficina y 5 Oficiales de Agencia Móvil	
Capital para desembolsos	8000	680	5.440.000,00		
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>5.453.200,00</b>		

INV. INICIAL	5.453.200,00	
INTERES		0,252
PLAZO		36
INFLACIÓN:		2,09%
	Tasa de inflación acumulada.	
	Fuente: BCE <a href="http://www.bce.fin.ec">www.bce.fin.ec</a>	

### TOTAL GASTOS

AÑO1	-	23.897,60
------	---	-----------

### AÑO2

VF (GASTOS) en 2 años	VP (1+i) <sup>n</sup> =	-	23.947,55
-----------------------	-------------------------	---	-----------

VF (GASTOS) en 3 años	VP (1+i) <sup>n</sup> =	-	23.997,60
-----------------------	-------------------------	---	-----------

### Tabla de amortización

CAPITAL	5.440.000,00	(8000x680 clientes)
INTERES	0,252	anual
PLAZO	36	meses
CUOTA MENSUAL	\$ 216.869,30	

PERÍODO	capital	Intereses	cuota	Saldo deuda
0	5.440.000,00		\$ 0,00	5.440.000,00
1	5.440.000,00	114.240,00	216.869,30	5.337.370,70
2	5.337.370,70	112.084,78	216.869,30	5.232.586,19
3	5.232.586,19	109.884,31	216.869,30	5.125.601,20
4	5.125.601,20	107.637,63	216.869,30	5.016.369,53
5	5.016.369,53	105.343,76	216.869,30	4.904.843,99
6	4.904.843,99	103.001,72	216.869,30	4.790.976,42
7	4.790.976,42	100.610,50	216.869,30	4.674.717,62
8	4.674.717,62	98.169,07	216.869,30	4.556.017,39
9	4.556.017,39	95.676,37	216.869,30	4.434.824,46
10	4.434.824,46	93.131,31	216.869,30	4.311.086,48
11	4.311.086,48	90.532,82	216.869,30	4.184.749,99
12	4.184.749,99	87.879,75	216.869,30	4.055.760,45
13	4.055.760,45	85.170,97	216.869,30	3.924.062,12
14	3.924.062,12	82.405,30	216.869,30	3.789.598,12
15	3.789.598,12	79.581,56	216.869,30	3.652.310,39
16	3.652.310,39	76.698,52	216.869,30	3.512.139,61
17	3.512.139,61	73.754,93	216.869,30	3.369.025,24
18	3.369.025,24	70.749,53	216.869,30	3.222.905,47
19	3.222.905,47	67.681,01	216.869,30	3.073.717,19
20	3.073.717,19	64.548,06	216.869,30	2.921.395,95
21	2.921.395,95	61.349,31	216.869,30	2.765.875,97
22	2.765.875,97	58.083,40	216.869,30	2.607.090,07

23	2.607.090,07	54.748,89	216.869,30	2.444.969,66
24	2.444.969,66	51.344,36	216.869,30	2.279.444,72
25	2.279.444,72	47.868,34	216.869,30	2.110.443,76
26	2.110.443,76	44.319,32	216.869,30	1.937.893,79
27	1.937.893,79	40.695,77	216.869,30	1.761.720,26
28	1.761.720,26	36.996,13	216.869,30	1.581.847,08
29	1.581.847,08	33.218,79	216.869,30	1.398.196,57
30	1.398.196,57	29.362,13	216.869,30	1.210.689,40
31	1.210.689,40	25.424,48	216.869,30	1.019.244,58
32	1.019.244,58	21.404,14	216.869,30	823.779,42
33	823.779,42	17.299,37	216.869,30	624.209,49
34	624.209,49	13.108,40	216.869,30	420.448,59
35	420.448,59	8.829,42	216.869,30	212.408,72
36	212.408,72	4.460,58	216.869,30	-0,00

### CÁLCULO VAN Y TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>INVERSIÓN INICIAL</b> -	5.453.200,00			
<b>GASTOS</b>		-23.897,60	23.947,55	23.997,60
<b>INGRESOS</b>		2.602.431,58	2.602.431,58	2.602.431,58
<b>IMPUESTOS (23%)</b>		- 59.855,93	- 59.855,93	- 59.855,93
<b>TOTAL</b>		<b>2.518.678,05</b>	<b>2.518.628,11</b>	<b>2.518.578,05</b>
VA= C1/ (1+r) <sup>n</sup> -	5.453.200,00	\$ 2.467.115,34	\$ 2.416.560,31	\$ 2.367.041,13
<b>VAN =</b>	<b>1.797.516,77</b>			

Se utiliza la inflación como tasa de descuento

33%

TIR	16%
costo de Oportunidad	4,50%

El proyecto tiene un rendimiento de 11,5 puntos porcentuales sobre el rendimiento que tendría invertir la misma cantidad en una póliza de acumulación.

## ESCENARIO 2

INVERSIÓN INICIAL					
RUBRO	COSTO UNITARIO \$	UNIDADES	COSTO TOTAL	COBERTURA	OBSERVACIONES
Diseño mailing	400	1	400	70% clientes	Clientes con correos electrónicos confirmados.
Flyers	0,3	10000	3000	9 Oficinas Quito	El proyecto inicialmente está enfocado a colocar el producto en la ciudad de Quito.
Capacitación a Oficiales de Negocio	700	14	9800	1 Oficial de Negocios de cada oficina y 5 Oficiales de Agencia Móvil	
<b>Capital para desembolsos</b>	14000	680	9.520.000		
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>9.533.200</b>		

INV. INICIAL 9.533.200,00

INTERES 0,252

PLAZO 36

GSTOS ANUALES - 23.897,60

INFLACIÓN: 2,09%

Tasa de inflación acumulada.

Fuente: BCE [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

TOTAL GASTOS

AÑO1	-23.897,60
------	------------

**AÑO2**

VF (GASTOS) en 2 años	VP (1+i) <sup>n</sup> =	-	23.947,55
-----------------------	-------------------------	---	-----------

VF (GASTOS) en 3 años	VP (1+i) <sup>n</sup> =	-	23.997,60
-----------------------	-------------------------	---	-----------

**Tabla de amortización**

CAPITAL	9.520.000,00	(14000x680 clientes)
INTERES	0,252	anual
PLAZO	36	meses
CUOTA MENSUAL	\$ 379.521,27	

PERÍODO	capital	Intereses	cuota	Saldo deuda
0	9.520.000,00		\$ 0,00	9.520.000,00
1	9.520.000,00	199.920,00	\$ 379.521,27	9.340.398,73
2	9.340.398,73	196.148,37	\$ 379.521,27	9.157.025,83
3	9.157.025,83	192.297,54	\$ 379.521,27	8.969.802,10
4	8.969.802,10	188.365,84	\$ 379.521,27	8.778.646,67
5	8.778.646,67	184.351,58	\$ 379.521,27	8.583.476,98
6	8.583.476,98	180.253,02	\$ 379.521,27	8.384.208,73
7	8.384.208,73	176.068,38	\$ 379.521,27	8.180.755,84
8	8.180.755,84	171.795,87	\$ 379.521,27	7.973.030,44
9	7.973.030,44	167.433,64	\$ 379.521,27	7.760.942,81
10	7.760.942,81	162.979,80	\$ 379.521,27	7.544.401,33
11	7.544.401,33	158.432,43	\$ 379.521,27	7.323.312,49
12	7.323.312,49	153.789,56	\$ 379.521,27	7.097.580,78
13	7.097.580,78	149.049,20	\$ 379.521,27	6.867.108,71
14	6.867.108,71	144.209,28	\$ 379.521,27	6.631.796,72
15	6.631.796,72	139.267,73	\$ 379.521,27	6.391.543,18
16	6.391.543,18	134.222,41	\$ 379.521,27	6.146.244,31
17	6.146.244,31	129.071,13	\$ 379.521,27	5.895.794,17



PERÍODO	capital	Intereses	cuota	Saldo deuda
18	5.895.794,17	123.811,68	\$ 379.521,27	5.640.084,58
19	5.640.084,58	118.441,78	\$ 379.521,27	5.379.005,08
20	5.379.005,08	112.959,11	\$ 379.521,27	5.112.442,91
21	5.112.442,91	107.361,30	\$ 379.521,27	4.840.282,94
22	4.840.282,94	101.645,94	\$ 379.521,27	4.562.407,61
23	4.562.407,61	95.810,56	\$ 379.521,27	4.278.696,90
24	4.278.696,90	89.852,63	\$ 379.521,27	3.989.028,27
25	3.989.028,27	83.769,59	\$ 379.521,27	3.693.276,59
26	3.693.276,59	77.558,81	\$ 379.521,27	3.391.314,12
27	3.391.314,12	71.217,60	\$ 379.521,27	3.083.010,45
28	3.083.010,45	64.743,22	\$ 379.521,27	2.768.232,40
29	2.768.232,40	58.132,88	\$ 379.521,27	2.446.844,01
30	2.446.844,01	51.383,72	\$ 379.521,27	2.118.706,46
31	2.118.706,46	44.492,84	\$ 379.521,27	1.783.678,02
32	1.783.678,02	37.457,24	\$ 379.521,27	1.441.613,99
33	1.441.613,99	30.273,89	\$ 379.521,27	1.092.366,61
34	1.092.366,61	22.939,70	\$ 379.521,27	735.785,04
35	735.785,04	15.451,49	\$ 379.521,27	371.715,25
36	371.715,25	7.806,02	\$ 379.521,27	-0,00

## CÁLCULO VAN Y TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	- 9.533.200,00			
<b>GASTOS</b>		-23.897,60	23.947,55	23.997,60
<b>INGRESOS</b>		4.554.255,26	4.554.255,26	4.554.255,26
<b>IMPUESTOS (23%)</b>		- 104.747,87	- 104.747,87	104.747,87
<b>TOTAL</b>		<b>4.425.609,79</b>	<b>4.425.559,84</b>	<b>4.425.509,79</b>
VA= C1/ (1+r) <sup>n</sup>	- 9.533.200,00	\$ 4.335.008,12	\$ 4.246.213,34	\$ 4.159.237,26
<b>VAN =</b>	<b>3.207.258,71</b>			
Se utiliza la inflación como tasa de descuento		34%		
<b>TIR</b>		16%		
costo de Oportunidad (T)		4,50%		

El proyecto tiene un rendimiento de 11,5 puntos porcentuales sobre el rendimiento que tendría invertir la misma cantidad en una póliza de acumulación.

### **4.5.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD**

#### **Escenario 1:**

Considerando un escenario conservador, en donde el promedio de los créditos otorgados no sobrepase los 8000 dólares, ya que por montos menores a este el cliente puede acceder a un crédito de consumo, se encuentra qué:

El proyecto sin considerar el riesgo del capital, produce una ganancia del 36% sobre las Ventas, Con un VAN del 33% ; y la Tasa mínima requerida para que el proyecto no traiga pérdidas es del 16%; misma que está 9 puntos por debajo de la tasa establecida por el Banco Central del Ecuador; Sin embargo, al tratarse de una entidad financiera, y bajo las normas exigidas por el Comité de Basilea, se calcula

la rentabilidad considerando el riesgo del capital; obteniendo una Rentabilidad Ajustada al Riesgo (RORAC), corresponde al 10%.

Por lo tanto, con este escenario, se corrobora que el proyecto es Rentable, incluso considerando el riesgo de capital.

### **Escenario 2:**

Considerando un escenario con expectativas de rentabilidad más agresivas, en donde el promedio de los créditos otorgados se ubique en los 14.000 dólares, el proyecto tiene los siguientes resultados:

El proyecto sin considerar el riesgo del capital, tiene produce una ganancia del 37% sobre las Ventas, con un VAN del 34% y la Tasa mínima requerida para que el proyecto no traiga pérdidas es del 16%; misma que está 9 puntos por debajo de la tasa establecida por el Banco Central del Ecuador.

La rentabilidad considerando el riesgo RORAC, corresponde al 18%.

Se puede concluir entonces que este escenario arroja mayor rentabilidad que el primer escenario; a pesar de los riesgos a los que se expone el capital.

La rentabilidad adicional es producto del volumen de ventas.

## **5. CAPÍTULO 5: CONTRIBUCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL PROYECTO**

Uno de los principales objetivos de este estudio es brindar una alternativa a las familias ecuatorianas para mejorar su nivel de ingresos y generar empleo.

Una vez analizada la viabilidad del proyecto y su rentabilidad desde la perspectiva de negocio, es importante enmarcarse en el beneficio que se pretende brindar a la sociedad ecuatoriana.

### **5.1 . GENERACIÓN DE EMPLEO**

De acuerdo con los datos del Censo Poblacional del año 2010, el 95 % de las empresas Ecuatorianas están catalogadas como Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

Según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de MIPyME, y 3 de cada 4 puestos de trabajo que existen en el país son generados por aquellas empresas categorizadas como micro, pequeñas o medianas.

Según la última información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, a marzo de 2013, la tasa de ocupación plena es de 48,41%, la tasa de subocupación es de 45,01% y la tasa de desempleo es de 4,64%.

Para la ciudad de Quito, las estadísticas reflejan una disminución del nivel de empleo; entre marzo de 2012 y 2013 la tasa de subempleo pasó de 32,86% a 31,76% y el desempleo se elevó de 3,67% a 4,11%. (Diario Hoy, 2013)

El Proyecto "Atención a las necesidades de Microcrédito en el Ecuador, a través de una formulación estratégica fomentada por el Banco General Rumiñahui" plantea el financiamiento de 680 proyectos de Microempresa, generando al menos 680 puestos de trabajo, en un plazo de 36 meses; contribución que inicialmente está direccionada a la ciudad de Quito y sus zonas aledañas, extendiéndose a futuro a nivel nacional.

## **5.2 . APORTE ECONÓMICO PARA REGULAR OFERTA, DEMANA E INFLACIÓN**

Los emprendimientos de microempresarios contribuyen a incrementar la producción nacional, por lo tanto generan mayor oferta que a su vez ayuda a regular la demanda y finalmente son un soporte para bajar los niveles de inflación en las determinadas industrias.

## **5.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO**

Según datos de la revista América Economía, el año 2013 cerrará con una tasa de crecimiento del PIB entre el 3,7% y el 4%. Con ese crecimiento, se espera que el PIB ecuatoriano cierre en 2013 con un valor real de US\$89.834 millones.

Las actividades no petroleras que han generado mayor variación en las tasas de crecimiento del PIB durante el último año son Enseñanza, Salud, Construcción, y Gobierno General.

Los Sectores de Comercio y Servicios han tenido menor movimiento.

El presente proyecto contribuye con la generación de mayor producción en el sector de comercio al por mayor y menor, servicios, y manufactura; aportando así al Producto Interno Bruto Ecuatoriano.

#### **5.4. CONTRIBUCIÓN CON EL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR**

El impulsar la creación de microempresas ayuda a fomentar la consecución de las siguientes estrategias y objetivos plasmados en el Plan del Buen Vivir:

- Equidad social,
- Erradicación de la pobreza,
- Promoción del desarrollo sustentable

Entre las 12 estrategias y objetivos del plan del Buen Vivir para el período 2009 a 2013, se plantean los siguientes, mismos que pueden ser apalancados en programas de Microcrédito:

- La Sustitución de Importaciones.
- Aumento de la productividad real y diversificación de las exportaciones
- Mejorar la calidad de vida de la población
- Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas
- Establecer un sistema económico, social, solidario y sostenible.

## **5.5. EDUCACIÓN FINANCIERA**

Entre las estrategias propuestas para la implementación de este producto se encuentran las capacitaciones que se brinden a clientes, referentes a la formación de microempresas, en donde se busca impartir temas como análisis financiero básico, estimación del interés a pagar por un crédito, entre los principales.

Estos talleres colaboran con los programas de Educación Financiera exigidos a las instituciones del Sistema; permiten a los ciudadanos tener un conocimiento más sólido que les ayude a tomar decisiones adecuadas al momento de endeudarse; y además aportan a cumplir con la Ley de Transparencia.

## **5.6. CONTRIBUCIÓN SOCIAL**

Los microcréditos brinda la alternativa de fusión de dos o más emprendedores que tengan pequeños negocios y no tengan capacidad de pago por si solos. Este sistema de sociedad de codeudores brinda más oportunidades crediticias a personas que no tienen acceso a los sistemas de crédito tradicional.

Adicionalmente, el presente proyecto plantea el financiamiento de ideas que se están iniciando y no únicamente de empresas ya constituidas y con un histórico de resultados financieros.

## **6. CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- Los microcréditos son pequeños préstamos otorgados a personas naturales con la finalidad de promover proyectos que permitan un crecimiento económico del sector más necesitado de la población.

Sin duda, el impulso al microcrédito se convierte en un factor importante para combatir el desempleo y para aportar con el desarrollo económico del país.

- En el Ecuador, el 95% de las empresas existentes están catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas; pues siendo un país en vías de desarrollo, no cuenta con gran cantidad de industrias.
- Durante los últimos años, el Producto Interno Bruto ha sido afectado principalmente por el Sector Petrolero, seguido de otros sectores como Electricidad y Agua, Comunicaciones, Construcción, y la Administración Pública.

Los sectores de Servicios y Comercio han tenido menor incidencia, sin embargo, de acuerdo con la investigación realizada durante el desarrollo del presente trabajo, se puede concluir que existe un potencial mercado para incursionar en estos sectores económicos.

- La banca privada no explotado aún todo el mercado potencial para microcrédito, principalmente por el riesgo que corre al colocar dinero en negocios que la mayor parte del tiempo son considerados inciertos; sin embargo, con un buen sistema de garantías y calificación del cliente, este es un mercado que podría brindar muchas oportunidades para incrementar participación.



- La legislación actual, también está solicitando que la Banca incorpore nuevas formas de cálculo en su rentabilidad, considerando las variables de riesgo, mismas que permitirán tener una mejor composición de la cartera y las provisiones para afrontar cualquier eventualidad.
- El segmento militar, especialmente los rangos más bajos y los militares en servicio pasivo, tienen necesidades de complementar su actividad con un emprendimiento propio para mejorar el bienestar personal y familiar; sin embargo, hasta el momento, esta necesidad para este segmento específico no ha sido suplida, siendo esta una oportunidad para que el Banco genere mayores ingresos y fidelice a sus clientes; así como también para generar empleo y contribuir con la sociedad.
- Si bien es cierto que el microcrédito es un apoyo a los emprendedores, todavía existe la resistencia debido a la diferencia de tasas de interés frente a su principal sustituto, los Créditos de Consumo.
- Una de las ventajas del modelo de microcrédito es la posibilidad de consolidar grupos con el fin de respaldarse y garantizarse en forma común entre todos sus integrantes, de manera que ciudadanos que normalmente no calificarían para un crédito tradicional, tienen la oportunidad de acceder a capital de trabajo, bajo esta modalidad.
- Uno de los mayores aportes que los bancos pueden generar es precisamente la comunicación a sus clientes, con el fin de que ellos tomen las mejores decisiones analizando las alternativas. Entre los planes de acción que propone este proyecto se plantea aprovechar la normativa de Educación Financiera y brindar talleres orientados a que los clientes conozcan como formar una micro empresa, cómo evaluar las alternativas de financiamiento, y sus implicaciones.

De esta manera, el banco no solo genera negocio, sino que estaremos cooperando con educación a la sociedad y decisiones mejor analizadas por parte de nuestros clientes.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda al Banco incluir en su Planificación Estratégica anual y presupuesto, el plan de implementación del producto Microcrédito.
- Con el fin de que este producto obtenga los resultados esperados, es importante que se considere la capacitación al personal de las áreas de negocio y crédito; así como la contratación de personal con experiencia.
- Es importante aprovechar la experiencia y conocimiento de las empresas del grupo, con el fin de realizar un benchmark de sus mejores prácticas en cuanto a Microcrédito.
- La colocación debe ser enfocada a las necesidades de aquellos clientes que no tienen facilidades para acceder a un crédito de consumo, ni al producto actual de crédito de consumo sin garante; por lo que se recomienda tomar en consideración el perfil del cliente potencial descrito en este trabajo.
- Se recomienda iniciar la colocación en el segmento militar, por la experiencia y penetración de mercado alcanzada; sin embargo en los años subsiguientes, se sugiere realizar un estudio para incursionar en el segmento civil; cubriendo de esta manera las necesidades desatendidas de más ciudadanos.

## Bibliografía

1. Conferencia Internacional del Trabajo. (1986). Informe sobre el Fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas. 72 Conferencia internacional del Trabajo. Ginebra.
2. ACCION. (s.f.). CENTER OF FINANCIAL INCLUSION. Recuperado el 17 de Noviembre de 2012, de <http://www.accion.org/about-us/our-history>
3. Banco Central del Ecuador. (Octubre de 2012). Estadísticas Macroeconómicas BCE. Recuperado el 18 de Noviembre de 2012, de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
4. Banco Central del Ecuador. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).
5. Begoña, G. N. (2003). Microcrédito y Desarrollo Social. Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de Universidad de Zaragoza. Departamento de Contabilidad y Finanzas:  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=756456>
6. BGR. (s.f.). Banumiñahui. Recuperado el 2013 de 2013, de [www.bgr.co.ec](http://www.bgr.co.ec)
7. CEPAL. (2011). Panorama Social Latinoamericano- División de Desarrollo Social. Recuperado el 18 de Enero de 2013, de [www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/45171/P45171.xml&xsl=/dds/tpl/p9f.xsl&base=/dds/tpl/top-bottom.xsl](http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/45171/P45171.xml&xsl=/dds/tpl/p9f.xsl&base=/dds/tpl/top-bottom.xsl)
8. CEPAL. Banco Mundial. Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). Mujeres Empresarias- Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en America Latina y el Caribe.
9. CIRIEC. (2006, Abril). Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa , 054, 167-186.
10. Diario Hoy. (2003 de Abril de 2013).

11. Diario Hoy. (1 de Agosto de 2011). Microcrédito y de Consumo los que más crecen. Diario Hoy , págs. Recuperado de:  
[http://ecuador.ahk.de/fileadmin/ahk\\_ecuador/news\\_bilder/Clipping/2012/Junio\\_2012/11\\_-\\_15\\_de\\_junio/Microcredito\\_y\\_de\\_consumo\\_\\_los\\_que\\_mas\\_crecen.pdf](http://ecuador.ahk.de/fileadmin/ahk_ecuador/news_bilder/Clipping/2012/Junio_2012/11_-_15_de_junio/Microcredito_y_de_consumo__los_que_mas_crecen.pdf).
12. FINCA. (s.f.). FINCA. Recuperado el 18 de Noviembre de 2012, de Microfinance and Village Banking: <http://www.finca.org>
13. Granda, María Elena. (2012). Estudios Sectoriales y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa- Factores determinantes de acceso y racionamiento del crédito en las MIPYMES ecuatorianas. FLACSO. Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
14. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). INEC. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de Censo Nacional Económico: [www.inec.gob.ec/estadisticas](http://www.inec.gob.ec/estadisticas)
15. Jasson, T. R. (2003). Principios y Prácticas para la Regulación y Supervisión de las Microfinanzas. Banco Interamericano de Desarrollo .
16. Magill, J. H. (2005). Proyecto SALTO- Stregtheng Access to Microfinance and Liberalization Task Order. Development Alternatives Inc. Ohio State University .
17. Paez Molina, M. (Noviembre de 2009). Principios de Economía Clásica y Teorías Emergentes para un Rediseño del Mundo. Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de Mundo Microfinanzas:  
<http://mundomicrofinanzas.blogspot.com/2009/03/principios-de-economia-clasica>

18. Roberts, A. (Octubre de 2003). El Microcrédito y su aporte al Desarrollo Económico. Recuperado el 5 de Noviembre de 2012, de [www.flacso.or.cr/fileadmin/documentos/FLACSO/auraRobert.pdf](http://www.flacso.or.cr/fileadmin/documentos/FLACSO/auraRobert.pdf)
19. Ruth, M. (2006). Tesis de Maestría en Economía Social ICO- UNGS Las Microfinanzas para el Desarrollo Local en el Conurbano Bonaerense: Un Análisis de Casos. Buenos Aires.
20. Sabaté, F. M. (2005). Finanzas y economía social. Buenos Aires: Altamira.
21. Superintendencia de Bancos y Seguros. (s.f.). Boletines Anuales. Recuperado el Octubre de 2013, de [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)
22. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2012). Boletines Mensuales Bancos Privados. Recuperado el 1 de Abril de 2013, de [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)
23. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2010). Comité Basilea II. Recuperado el 2013, de [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)
24. Velasco, C. (Marzo de 2010). Tipos de Garantía para un Préstamo. Recuperado el 17 de Noviembre de 2012, de <http://coyunturaeconomica.com>
25. Harold Koontz; Heinz Weihrich,. Administración Una Perspectiva Global. Décima edición, McGraw Hill, México.
26. Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta edición, Perarsons, México

# ANEXOS

## 1. Base resultados encuestas a clientes

Identificación del encuestado	¿Qué edad tiene?	¿Cuál es su estado civil actual?	En caso de estar casado o en unión libre, por favor indique la actividad de su cónyuge	¿Ha pensado tener o tiene actualmente un negocio	Si su respuesta a la pregunta anterior es "Si", indique el tipo de negocio	Otro (especifique)	Marque los tres aspectos que considera más importantes al momento de solicitar un crédito						Estaría interesado en que su banco le ofrezca facilidades crediticias	
							Agilidad en el trámite	Monto	Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila		
2863006161	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios		Agilidad en el trámite	Monto	Plazo		Tipo de Garantía		Si	
2878122657	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios		Agilidad en el trámite	Monto	Plazo		Tipo de Garantía		Si	
2878678736	25 a 30	Casado/a	Negocio Propio	Si	Manufactura		Agilidad en el trámite		Plazo	Tasa de interés			Si	
2987549384	25 a 30	Casado/a	Negocio Propio	Si	Manufactura		Agilidad en el trámite		Plazo	Tasa de interés			Si	
2878680810	30 a 35	Divorciado/a		Si		Alimentos y Bebidas		Monto	Plazo	Tasa de interés			Si	
2938764227	30 a 35	Divorciado/a		Si		Alimentos y Bebidas		Monto	Plazo	Tasa de interés			Si	
2878681885	35 a 45	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios	Asesoría	Agilidad en el trámite		Plazo		Tipo de Garantía		Si	
2988020060	35 a 45	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios	Asesoría	Agilidad en el trámite		Plazo		Tipo de Garantía		Si	
2878709953	35 a 45	Soltero/a		Si	Industria			Monto	Plazo	Tasa de interés			Si	
2947997980	35 a 45	Soltero/a		Si	Industria			Monto	Plazo	Tasa de interés			Si	
2878909550	35 a 45	Soltero/a		Si		Hostelería de alto nivel		Monto	Plazo	Tasa de interés			Si	
2889429598	35 a 45	Soltero/a		Si		Hostelería de alto nivel		Monto	Plazo	Tasa de interés			Si	
2811500721	35 a 45	Casado/a	No labora / jubilado	Si	Servicios	Consultoría, Asesoría Empresarial		Número de requisitos		Tasa de interés	Tipo de Garantía		Si	
2879216134	35 a 45	Casado/a	No labora / jubilado	Si	Servicios	Consultoría, Asesoría Empresarial		Número de requisitos		Tasa de interés	Tipo de Garantía		Si	
2873978293	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios			Monto		Tasa de interés	Tipo de Garantía		Si	
2879324583	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios			Monto		Tasa de interés	Tipo de Garantía		Si	
2879316507	30 a 35	Soltero/a		Si		Construcción	Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos		Tasa de interés	Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila	Si
2942927512	30 a 35	Soltero/a		Si		Construcción	Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos		Tasa de interés	Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila	Si
2878348544	55 a 65	Casado/a	No labora / jubilado	Si	Servicios		Agilidad en el trámite	Monto	Plazo				Si	
2879341565	55 a 65	Casado/a	No labora / jubilado	Si	Servicios		Agilidad en el trámite	Monto	Plazo				Si	
2879343294	35 a 45	Casado/a	Negocio Propio	Si	Servicios	Asesoría	Agilidad en el trámite			Tasa de interés			Si	
2944865838	35 a 45	Casado/a	Negocio Propio	Si	Servicios	Asesoría	Agilidad en el trámite			Tasa de interés			Si	
2879435820	35 a 45	Soltero/a		No		Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto	Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila	No
2982128605	35 a 45	Soltero/a		No		Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto	Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila	No
2879714990	35 a 45	Casado/a	Empleado público	Si	Comercio		Agilidad en el trámite	Número de requisitos			Tipo de Garantía		No	
2918914088	35 a 45	Casado/a	Empleado público	Si	Comercio		Agilidad en el trámite	Número de requisitos			Tipo de Garantía		No	
2879927389	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Ganadería			Monto	Plazo	Tasa de interés			Si	
2965773155	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Ganadería			Monto	Plazo	Tasa de interés			Si	

Identificación del encuestado	¿Qué edad tiene?	¿Cuál es su estado civil actual?	En caso de estar casado o en unión libre, por favor indique la actividad de su cónyuge	¿Ha pensado tener o tiene actualmente un negocio	Si su respuesta a la pregunta anterior es "SI", indique el tipo de negocio	Otro (especifique)	Marque los tres aspectos que considera más importantes al momento de solicitar un crédito						Estaría interesado en que su banco le ofrezca facilidades crediticias	Al momento, ¿usted tiene algún crédito de consumo	
							Agilidad en el trámite	Plazo	Tasa de interés	Número de requisitos	Monto	Plazo			Tasa de interés
2880529158	35 a 45	Casado/a		Si	Comercio	Asesoría	Agilidad en el trámite		Plazo				Si	Si	
2957238916	35 a 45	Casado/a		Si	Comercio	Asesoría	Agilidad en el trámite		Plazo				Si	Si	
2878078131	35 a 45	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios	Asesoría	Agilidad en el trámite					Tasa de interés		Si	No
2880533923	35 a 45	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios	Asesoría	Agilidad en el trámite					Tasa de interés		Si	No
2880534938	25 a 30	Soltero/a		No		Asesoría	Agilidad en el trámite					Tasa de interés		Si	Si
2945169070	25 a 30	Soltero/a		No		Asesoría	Agilidad en el trámite					Tasa de interés		Si	Si
2880560901	18 a 25	Soltero/a		No			Agilidad en el trámite	Monto				Tasa de interés		Si	No
2910502868	18 a 25	Soltero/a		No			Agilidad en el trámite	Monto				Tasa de interés		Si	No
2880538513	18 a 25	Casado/a	Empleado público	Si	Servicios		Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto			Tasa de interés		Si	No
2965122902	18 a 25	Casado/a	Empleado público	Si	Servicios		Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto			Tasa de interés		Si	No
2880539642	35 a 45	Casado/a	Empleado privado	Si	Industria		Agilidad en el trámite	Monto	Plazo			Tasa de interés		Si	Si
2906828329	35 a 45	Casado/a	Empleado privado	Si	Industria		Agilidad en el trámite	Monto	Plazo			Tasa de interés		Si	Si
2880551801	30 a 35	Casado/a	Empleado público	No			Agilidad en el trámite	Monto				Tasa de interés		Si	No
2941821022	30 a 35	Casado/a	Empleado público	No			Agilidad en el trámite	Monto				Tasa de interés		Si	No
2880552043	18 a 25	Soltero/a		No					Plazo			Tasa de interés	Tipo de Garantía	Si	Si
2929922309	18 a 25	Soltero/a		No					Plazo			Tasa de interés	Tipo de Garantía	Si	Si
2880552080	18 a 25	Soltero/a		Si	Servicios	Asesoría		Número de requisitos				Tasa de interés		Si	No
2985212916	18 a 25	Soltero/a		Si	Servicios	Asesoría		Número de requisitos				Tasa de interés		Si	No
2880552155	18 a 25	Soltero/a		Si	Comercio			Número de requisitos	Monto			Tasa de interés		Si	No
2921264579	18 a 25	Soltero/a		Si	Comercio			Número de requisitos	Monto			Tasa de interés		Si	No
2819171180	18 a 25	Casado/a	No labora / jubilado	No					Monto	Plazo		Tasa de interés		Si	Si
2880559575	18 a 25	Casado/a	No labora / jubilado	No					Monto	Plazo		Tasa de interés		Si	Si
2880563804	25 a 30	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios		Agilidad en el trámite		Monto	Plazo		Tasa de interés		Si	Si
2950348512	25 a 30	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios		Agilidad en el trámite		Monto	Plazo		Tasa de interés		Si	Si
2880568931	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios	ASESORIA CONTABLE	Asesoría					Tasa de interés	Tipo de Garantía	Si	Si
2897169381	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios	ASESORIA CONTABLE	Asesoría					Tasa de interés	Tipo de Garantía	Si	Si
2953553011	30 a 35	Casado/a	Negocio Propio	Si	Servicios					Plazo		Tasa de interés	Tipo de Garantía	Si	No
2880871916	35 a 45	Casado/a	Empleado público	Si	Agricultura		Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos			Tasa de interés		Si	No
2953660636	35 a 45	Casado/a	Empleado público	Si	Agricultura		Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos			Tasa de interés		Si	No
2880895077	35 a 45	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Servicios				Monto	Plazo		Tasa de interés		Si	No
2896100785	35 a 45	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Servicios				Monto	Plazo		Tasa de interés		Si	No
2811521762	35 a 45	Casado/a	Negocio Propio	Si	Comercio				Monto	Plazo		Tasa de interés		Si	No
2880926323	55 a 65	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Comercio				Monto	Plazo		Tasa de interés		Si	No

Identificación del encuestado	¿Qué edad tiene?	¿Cuál es su estado civil actual?	En caso de estar casado o en unión libre, por favor indique la actividad de su cónyuge	¿Ha pensado tener o tiene actualment e un negocio	Si su respuesta a la pregunta anterior es "SI", indique el tipo de negocio	Marque los tres aspectos que considera más importantes al momento de solicitar un crédito						Estaría interesado en que su banco le ofrezca facilidades crediticias					
						Otro (especifique)				Monto	Plazo		Tasa de interés				
2934213803	55 a 65	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Comercio												Si
2880999519	25 a 30	Casado/a	Empleado privado	Si	Manufactura		Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto	Plazo	Tasa de interés					Si
2980385391	25 a 30	Casado/a	Empleado privado	Si	Manufactura		Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto	Plazo	Tasa de interés					Si
2818494349	25 a 30	Soltero/a		Si				Infomatica	Agilidad en el trámite	Monto		Tasa de interés					Si
2881003873	25 a 30	Soltero/a		Si				Infomatica	Agilidad en el trámite	Monto		Tasa de interés					Si
2881311966	25 a 30	Soltero/a		Si	Comercio					Monto	Plazo	Tasa de interés					Si
2971497678	25 a 30	Soltero/a		Si	Comercio					Monto	Plazo	Tasa de interés					Si
2858956056	55 a 65	Casado/a	No labora / jubilado	Si				Academia de musica	Agilidad en el trámite	Monto	Plazo						Si
2881610967	25 a 30	Soltero/a		Si	Comercio					Monto	Plazo	Tasa de interés					Si
2987513356	25 a 30	Soltero/a		Si	Comercio					Monto	Plazo	Tasa de interés					Si
2869609538	45 a 55	Casado/a	Negocio Propio	No					Agilidad en el trámite	Monto		Tasa de interés					Si
2881638516	45 a 55	Casado/a	Negocio Propio	No					Agilidad en el trámite	Monto		Tasa de interés					Si
2814068599	35 a 45	Unión Libre	Empleado público	Si	Comercio		Asesoría			Monto				Tipo de Garantía			Si
2881683594	35 a 45	Unión Libre	Empleado público	Si	Comercio		Asesoría			Monto				Tipo de Garantía			Si
2831750454	35 a 45	Casado/a	Empleado privado	No					Agilidad en el trámite	Monto		Tasa de interés					Si
2881740955	35 a 45	Casado/a	Empleado privado	No					Agilidad en el trámite	Monto		Tasa de interés					Si
2860859225	30 a 35	Casado/a	Empleado público	No				Asesoría	Agilidad en el trámite	Monto	Plazo	Tasa de interés					Si
2881815745	30 a 35	Casado/a	Empleado público	No				Asesoría	Agilidad en el trámite	Monto	Plazo	Tasa de interés					Si
2882034512	18 a 25	Soltero/a		Si	Servicios		Asesoría		Agilidad en el trámite			Tasa de interés					Si
2996243383	18 a 25	Soltero/a		Si	Servicios		Asesoría		Agilidad en el trámite			Tasa de interés					Si
2882053934	55 a 65	Casado/a	Profesional Independiente	Si		MARKETING DIGITAL	Asesoría		Agilidad en el trámite			Tasa de interés					Si
2894052307	55 a 65	Casado/a	Profesional Independiente	Si		MARKETING DIGITAL	Asesoría		Agilidad en el trámite			Tasa de interés					Si
2849488991	55 a 65	Casado/a	Empleado privado	Si		Clinica de fisioterapia	Asesoría		Agilidad en el trámite			Tasa de interés					Si
2882071464	55 a 65	Casado/a	Empleado privado	Si		Clinica de fisioterapia	Asesoría		Agilidad en el trámite			Tasa de interés					Si
2884137597	30 a 35	Casado/a	Empleado público	Si	Manufactura					Número de requisitos	Monto		Tasa de interés				Si
2883129073	45 a 55	Casado/a		Si	Comercio				Agilidad en el trámite		Plazo	Tasa de interés					Si
2954921086	45 a 55	Casado/a		Si	Comercio				Agilidad en el trámite		Plazo	Tasa de interés					Si
2883547464	30 a 35	Divorciado/a		Si	Servicios				Agilidad en el trámite	Número de requisitos				Tipo de Garantía			Si
2946596116	30 a 35	Divorciado/a		Si	Servicios				Agilidad en el trámite	Número de requisitos				Tipo de Garantía			Si
2883598757	25 a 30	Soltero/a		Si		CONSTRUCCION			Agilidad en el trámite	Monto	Plazo	Tasa de interés					Si
2888229531	25 a 30	Soltero/a		Si		CONSTRUCCION			Agilidad en el trámite	Monto	Plazo	Tasa de interés					Si
2883602982	25 a 30	Unión Libre	Empleado privado	Si		planificacion arquitectonica	Asesoría		Agilidad en el trámite		Plazo	Tasa de interés					Si



Identificación del encuestado	¿Qué edad tiene?	¿Cuál es su estado civil actual?	En caso de estar casado o en unión libre, por favor Indique la actividad de su cónyuge	¿Ha pensado tener o tiene actualmente un negocio	Si su respuesta a la pregunta anterior es "SI", indique el tipo de negocio	Otro (especifique)	Marque los tres aspectos que considera más importantes al momento de solicitar un crédito							Estaría interesado en que su banco le ofrezca facilidades crediticias
							Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto	Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila	
2885977006	30 a 35	Soltero/a		No		Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto	Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila	Si
2969947106	30 a 35	Soltero/a		No		Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto	Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila	Si
2800447092	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios	Telecomunicaciones	Agilidad en el trámite		Monto		Tasa de interés			Si
2885989033	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios		Agilidad en el trámite		Monto		Tasa de interés			Si
2886045233	45 a 55	Viuolo/a		Si	Servicios		Agilidad en el trámite		Monto		Tasa de interés			Si
2900985004	45 a 55	Viuolo/a		Si	Servicios		Agilidad en el trámite		Monto		Tasa de interés			Si
2886050668	35 a 45	Casado/a	No labora / jubilado	Si	Comercio		Agilidad en el trámite				Tasa de interés	Tipo de Garantía		Si
2915712719	35 a 45	Casado/a	No labora / jubilado	Si	Comercio		Agilidad en el trámite				Tasa de interés	Tipo de Garantía		Si
2889432868	45 a 55	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios				Monto	Plazo				Si
2888890156	45 a 55	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios				Monto	Plazo				Si
2886274494	25 a 30	Soltero/a		Si		construcción	Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto					Si
288606194	25 a 30	Soltero/a		Si		construcción	Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto					Si
2886382518	35 a 45	Soltero/a		Si	Servicios		Agilidad en el trámite	Número de requisitos				Tipo de Garantía		Si
2905423167	35 a 45	Soltero/a		Si	Servicios		Agilidad en el trámite	Número de requisitos				Tipo de Garantía		Si
2886569838	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Comercio				Monto		Tasa de interés	Tipo de Garantía		Si
2908345190	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Comercio				Monto		Tasa de interés	Tipo de Garantía		Si
2886658543	30 a 35	Unión Libre	Empleado público	Si	Servicios				Monto	Plazo	Tasa de interés			Si
2982232581	30 a 35	Unión Libre	Empleado público	Si	Servicios				Monto	Plazo	Tasa de interés			Si
2886680436	25 a 30	Soltero/a	Empleado privado	Si	Servicios			Número de requisitos	Monto	Plazo				No
2917450518	25 a 30	Soltero/a	Empleado privado	Si	Servicios			Número de requisitos	Monto	Plazo				No
2886682430	30 a 35	Soltero/a	Negocio Propio	No	Comercio					Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía		Si
2899230770	30 a 35	Soltero/a	Negocio Propio	No	Comercio					Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía		Si
2816767362	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Agricultura				Monto	Plazo	Tasa de interés			Si
2886683316	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Agricultura				Monto	Plazo	Tasa de interés			Si
2874285559	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	No			Asesoría	Agilidad en el trámite				Tipo de Garantía		Si
2886698288	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	No			Asesoría	Agilidad en el trámite				Tipo de Garantía		Si
2886709939	25 a 30	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Servicios		Asesoría		Número de requisitos		Tasa de interés			Si
2891789685	25 a 30	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Servicios		Asesoría		Número de requisitos		Tasa de interés			Si
2840717298	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios		Asesoría	Agilidad en el trámite	Monto					Si
2886747020	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios		Asesoría	Agilidad en el trámite	Monto					Si
2838376817	35 a 45	Unión Libre	Profesional Independiente	Si	Comercio			Agilidad en el trámite	Monto			Tipo de Garantía		Si
2886805375	35 a 45	Unión Libre	Profesional Independiente	Si	Comercio			Agilidad en el trámite	Monto			Tipo de Garantía		Si
2819493564	30 a 35	Unión Libre	Profesional Independiente	Si	Comercio			Agilidad en el trámite	Monto		Tasa de interés			Si
2886779988	30 a 35	Unión Libre	Profesional Independiente	Si	Comercio			Agilidad en el trámite	Monto		Tasa de interés			Si
2886782069	35 a 45	Casado/a	Empleado privado	No			Asesoría			Plazo	Tasa de interés			Si
2943501370	35 a 45	Casado/a	Empleado privado	No			Asesoría			Plazo	Tasa de interés			Si
2886473985	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios				Número de requisitos	Plazo	Tasa de interés			Si
2886852083	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios				Número de requisitos	Plazo	Tasa de interés			Si

Identificación del encuestado	¿Qué edad tiene?	¿Cuál es su estado civil actual?	En caso de estar casado o en unión libre, por favor indique la actividad de su cónyuge	¿Ha pensado tener o tiene actualmente un negocio	Si su respuesta a la pregunta anterior es "SI", indique el tipo de negocio	Marque los tres aspectos que considera más importantes al momento de solicitar un crédito								Estaría interesado en que su banco le ofrezca facilidades crediticias		
						Otro (especifique)										
2912695292	25 a 30	Unión Libre	Empleado privado	Si		planificacion arquitectonica	Asesoría	Agilidad en el trámite					Tasa de interés			Si
2883997152	35 a 45	Divorciado/a		Si	Industria		Asesoría		Número de requisitos		Plazo					Si
2963275357	35 a 45	Divorciado/a		Si	Industria		Asesoría		Número de requisitos		Plazo					Si
2884043737	18 a 25	Soltero/a		Si	Comercio						Monto	Plazo		Tipo de Garantía		Si
2977382140	18 a 25	Soltero/a		Si	Comercio						Monto	Plazo		Tipo de Garantía		Si
2878533758	18 a 25	Soltero/a		Si	Servicios	turismo		Agilidad en el trámite			Monto		Tasa de interés			Si
2884059047	18 a 25	Soltero/a		Si	Servicios	turismo		Agilidad en el trámite			Monto		Tasa de interés			Si
2884059084	18 a 25	Soltero/a	Empleado público	No			Asesoría							Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila	No
2943560275	18 a 25	Soltero/a	Empleado público	No			Asesoría							Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila	No
2884059863	18 a 25	Soltero/a		Si	Servicios				Número de requisitos		Plazo			Tipo de Garantía		Si
2942363234	18 a 25	Soltero/a		Si	Servicios				Número de requisitos		Plazo			Tipo de Garantía		Si
2884060459	18 a 25	Soltero/a		No			Asesoría		Número de requisitos		Plazo		Tasa de interés			Si
2911942467	18 a 25	Soltero/a		No			Asesoría		Número de requisitos		Plazo		Tasa de interés			Si
2847242054	18 a 25	Soltero/a		Si		negocio local		Agilidad en el trámite			Monto		Tasa de interés			Si
2884065803	18 a 25	Soltero/a		Si		negocio local		Agilidad en el trámite			Monto		Tasa de interés			Si
2884068153	18 a 25	Soltero/a	Empleado público	No			Asesoría					Plazo		Tipo de Garantía		Si
2921343482	18 a 25	Soltero/a	Empleado público	No			Asesoría					Plazo		Tipo de Garantía		Si
2884069551	45 a 55	Casado/a	Empleado privado	Si	Agricultura				Número de requisitos				Tasa de interés	Tipo de Garantía		Si
2940259052	45 a 55	Casado/a	Empleado privado	Si	Agricultura				Número de requisitos				Tasa de interés	Tipo de Garantía		Si
2861166119	18 a 25	Soltero/a		No					Número de requisitos		Monto			Tipo de Garantía		No
2884077292	18 a 25	Soltero/a		No					Número de requisitos		Monto			Tipo de Garantía		No
2802609287	35 a 45	Divorciado/a		Si		Arte	Asesoría				Monto	Plazo				Si
2884083512	35 a 45	Divorciado/a		Si		Arte	Asesoría				Monto	Plazo				Si
2852177696	35 a 45	Soltero/a	Profesional Independiente	Si	Industria	construcción					Monto	Plazo	Tasa de interés			Si
2884119155	35 a 45	Soltero/a	Profesional Independiente	Si	Industria	construcción					Monto	Plazo	Tasa de interés			Si
2811520384	18 a 25	Soltero/a		Si	Comercio		Asesoría	Agilidad en el trámite					Tasa de interés			Si
2884130566	18 a 25	Soltero/a		Si	Comercio		Asesoría	Agilidad en el trámite					Tasa de interés			Si
2884167663	55 a 65	Casado/a	Profesional Independiente	No			Asesoría	Agilidad en el trámite						Tipo de Garantía		Si
2975575976	55 a 65	Casado/a	Profesional Independiente	No			Asesoría	Agilidad en el trámite						Tipo de Garantía		Si
2884173630	18 a 25	Soltero/a		Si	Industria		Asesoría	Agilidad en el trámite			Monto					Si
2970859913	18 a 25	Soltero/a		Si	Industria		Asesoría	Agilidad en el trámite			Monto					Si
2884210066	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Comercio			Agilidad en el trámite			Monto	Plazo				Si
2915521392	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Comercio			Agilidad en el trámite			Monto	Plazo				Si

Identificación del encuestado	¿Qué edad tiene?	¿Cuál es su estado civil actual?	En caso de estar casado o en unión libre, por favor indique la actividad de su cónyuge	¿Ha pensado tener o tiene actualmente un negocio	Si su respuesta a la pregunta anterior es "SI", indique el tipo de negocio	Otro (especifique)	Marque los tres aspectos que considera más importantes al momento de solicitar un crédito						Estaría interesado en que su banco le ofrezca facilidades crediticias
							Agilidad en el trámite	Monto	Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila	
2884235289	35 a 45	Soltero/a		Si	Servicios		Agilidad en el trámite		Plazo	Tasa de interés			Si
2952030233	35 a 45	Soltero/a		Si	Servicios		Agilidad en el trámite			Tasa de interés			Si
2884250125	18 a 25	Soltero/a	Profesional Independiente	Si		Ventas			Monto	Plazo	Tasa de interés		Si
2973119393	18 a 25	Soltero/a	Profesional Independiente	Si		Ventas			Monto	Plazo	Tasa de interés		Si
2884388528	35 a 45	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Servicios		Agilidad en el trámite		Monto			Tipo de Garantía	Si
2972493750	35 a 45	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Servicios		Agilidad en el trámite		Monto			Tipo de Garantía	Si
2877087428	30 a 35	Casado/a	Negocio Propio	Si	Comercio				Monto	Plazo	Tasa de interés		Si
2884395948	30 a 35	Casado/a	Negocio Propio	Si	Comercio				Monto	Plazo	Tasa de interés		Si
2884399299	18 a 25	Soltero/a	No labora / jubilado	Si		Comunicación	Asesoría	Agilidad en el trámite		Plazo			Si
2937282842	18 a 25	Soltero/a	No labora / jubilado	Si		Comunicación	Asesoría	Agilidad en el trámite		Plazo			Si
2884462178	55 a 65	Casado/a	No labora / jubilado	Si	Comercio		Asesoría	Agilidad en el trámite			Tasa de interés		Si
2916631191	55 a 65	Casado/a	No labora / jubilado	Si	Comercio		Asesoría	Agilidad en el trámite			Tasa de interés		Si
2884488429	18 a 25	Soltero/a	Empleado privado	Si	Servicios			Agilidad en el trámite	Monto		Tasa de interés		Si
2945544081	18 a 25	Soltero/a	Empleado privado	Si	Servicios			Agilidad en el trámite	Monto		Tasa de interés		Si
2884515497	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios	Consultoría empresarial	Consultoría empresarial	Agilidad en el trámite		Plazo		Tipo de Garantía	Si
2929737535	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios	Consultoría empresarial	Consultoría empresarial	Agilidad en el trámite		Plazo		Tipo de Garantía	Si
2884566661	55 a 65	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Comercio				Monto	Plazo	Tasa de interés		Si
2987056068	55 a 65	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Comercio				Monto	Plazo	Tasa de interés		Si
2875094056	35 a 45	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Comercio				Monto		Tasa de interés	Tipo de Garantía	Si
2885089476	35 a 45	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Comercio				Monto		Tasa de interés	Tipo de Garantía	Si
2839238132	55 a 65	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios		Asesoría	Agilidad en el trámite			Tasa de interés		Si
2885122189	55 a 65	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios		Asesoría	Agilidad en el trámite			Tasa de interés		Si
2885135536	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios		Asesoría		Número de requisitos			Tipo de Garantía	Si
2894355020	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios		Asesoría		Número de requisitos			Tipo de Garantía	Si
2885246267	30 a 35	Casado/a	Empleado público	Si	Servicios					Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía	Si
2992932320	30 a 35	Casado/a	Empleado público	Si	Servicios					Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía	Si
2885490145	mayor a 65	Unión Libre	Empleado privado	No			Asesoría	Agilidad en el trámite					Tiempo de espera en fila
2923547297	mayor a 65	Unión Libre	Empleado privado	No			Asesoría	Agilidad en el trámite					Tiempo de espera en fila
2885764619	35 a 45	Soltero/a	Empleado privado	No			Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos				No
2947392085	35 a 45	Soltero/a	Empleado privado	No			Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos				No
2885931680	30 a 35	Casado/a	Empleado público	Si	Servicios			Agilidad en el trámite		Plazo	Tasa de interés		Si
2980401483	30 a 35	Casado/a	Empleado público	Si	Servicios			Agilidad en el trámite		Plazo	Tasa de interés		Si
2884802185	45 a 55	Casado/a	Profesional Independiente	Si		construcción de obras civiles		Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto		Tasa de interés	Si
2885964593	45 a 55	Casado/a	Profesional Independiente	Si		construcción de obras civiles		Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto		Tasa de interés	Si

Identificación del encuestado	¿Qué edad tiene?	¿Cuál es su estado civil actual?	En caso de estar casado o en unión libre, por favor indique la actividad de su cónyuge	¿Ha pensado tener o tiene actualmente un negocio	Si su respuesta a la pregunta anterior es "SI", indique el tipo de negocio	Otro (especifique)	Marque los tres aspectos que considera más importantes al momento de solicitar un crédito										Estaría interesado en que su banco le ofrezca facilidades crediticias	Al momento, ¿usted tiene algún crédito de consumo
							Agilidad en el trámite	Monto	Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila	Número de requisitos					
2884235289	35 a 45	Soltero/a		Si	Servicios		Agilidad en el trámite		Plazo	Tasa de interés					Si	No		
2962030233	35 a 45	Soltero/a		Si	Servicios		Agilidad en el trámite		Plazo	Tasa de interés					Si	No		
2884250125	18 a 25	Soltero/a	Profesional Independiente	Si		Ventas			Monto	Plazo	Tasa de interés				Si	No		
2973119393	18 a 25	Soltero/a	Profesional Independiente	Si		Ventas			Monto	Plazo	Tasa de interés				Si	No		
2884388528	35 a 45	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Servicios		Agilidad en el trámite		Monto			Tipo de Garantía			Si	No		
2972493750	35 a 45	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Servicios		Agilidad en el trámite		Monto			Tipo de Garantía			Si	No		
2877087428	30 a 35	Casado/a	Negocio Propio	Si	Comercio				Monto	Plazo	Tasa de interés				Si	No		
2884395948	30 a 35	Casado/a	Negocio Propio	Si	Comercio				Monto	Plazo	Tasa de interés				Si	No		
2884399299	18 a 25	Soltero/a	No labora / jubilado	Si		Comunicación	Asesoría	Agilidad en el trámite		Plazo					Si	No		
2937282842	18 a 25	Soltero/a	No labora / jubilado	Si		Comunicación	Asesoría	Agilidad en el trámite		Plazo					Si	No		
2884462178	35 a 65	Casado/a	No labora / jubilado	Si	Comercio		Asesoría	Agilidad en el trámite			Tasa de interés				Si	No		
2916631191	35 a 65	Casado/a	No labora / jubilado	Si	Comercio		Asesoría	Agilidad en el trámite			Tasa de interés				Si	No		
2884488429	18 a 25	Soltero/a	Empleado privado	Si	Servicios			Agilidad en el trámite		Monto	Tasa de interés				Si	No		
2945544081	18 a 25	Soltero/a	Empleado privado	Si	Servicios			Agilidad en el trámite		Monto	Tasa de interés				Si	No		
2884515497	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios	Consultoría empresarial		Agilidad en el trámite		Plazo		Tipo de Garantía			Si	No		
2929737535	30 a 35	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios	Consultoría empresarial		Agilidad en el trámite		Plazo		Tipo de Garantía			Si	No		
2884566661	55 a 65	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Comercio				Monto	Plazo	Tasa de interés				Si	No		
2987056068	55 a 65	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Comercio				Monto	Plazo	Tasa de interés				Si	No		
2875094056	35 a 45	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Comercio				Monto		Tasa de interés	Tipo de Garantía			Si	No		
2885089476	35 a 45	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Comercio				Monto		Tasa de interés	Tipo de Garantía			Si	No		
2839238132	55 a 65	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios		Asesoría	Agilidad en el trámite			Tasa de interés				Si	Si		
2885122189	55 a 65	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios		Asesoría	Agilidad en el trámite			Tasa de interés				Si	Si		
2885135536	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios		Asesoría		Número de requisitos			Tipo de Garantía			Si	Si		
2894355020	25 a 30	Soltero/a		Si	Servicios		Asesoría		Número de requisitos			Tipo de Garantía			Si	Si		
2885246267	30 a 35	Casado/a	Empleado público	Si	Servicios					Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía			Si	No		
2992932320	30 a 35	Casado/a	Empleado público	Si	Servicios					Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía			Si	No		
2885490145	mayor a 65	Unión Libre	Empleado privado	No			Asesoría	Agilidad en el trámite					Tiempo de espera en fila		Si	No		
2923547297	mayor a 65	Unión Libre	Empleado privado	No			Asesoría	Agilidad en el trámite					Tiempo de espera en fila		Si	No		
2885764619	35 a 45	Soltero/a	Empleado privado	No			Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos						No	No		
2947392085	35 a 45	Soltero/a	Empleado privado	No			Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos						No	No		
2885931680	30 a 35	Casado/a	Empleado público	Si	Servicios			Agilidad en el trámite		Plazo	Tasa de interés				Si	Si		
2980401483	30 a 35	Casado/a	Empleado público	Si	Servicios			Agilidad en el trámite		Plazo	Tasa de interés				Si	Si		
2884802185	45 a 55	Casado/a	Profesional Independiente	Si		construcción de obras civiles		Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto	Tasa de interés				Si	Si		
2885964593	45 a 55	Casado/a	Profesional Independiente	Si		construcción de obras civiles		Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto	Tasa de interés				Si	Si		

Identificación del encuestado	¿Qué edad tiene?	¿Cuál es su estado civil actual?	En caso de estar casado o en unión libre, por favor indique la actividad de su cónyuge	¿Ha pensado tener o tiene actualmente un negocio	Si su respuesta a la pregunta anterior es "SI", indique el tipo de negocio	Otro (especifique)	Marque los tres aspectos que considera más importantes al momento de solicitar un crédito										Estaría interesado en que su banco le ofrezca facilidades crediticias
							Agilidad en el trámite	Monto	Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila	Número de requisitos				
2866938824	55 a 65	Casado/a	Profesional Independiente	Si	Comercio					Monto	Plazo	Tasa de interés				Si	
2854434273	30 a 35	Soltero/a		Si	Comercio		Agilidad en el trámite		Monto	Plazo	Tasa de interés					Si	
2832059602	45 a 55	Casado/a	Empleado privado	No			Agilidad en el trámite		Monto		Tasa de interés					Si	
2945547597	25 a 30	Casado/a	Empleado público	Si	Comercio		Agilidad en el trámite			Plazo	Tasa de interés					Si	
2964410895	35 a 45	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios		Agilidad en el trámite		Monto		Tasa de interés					Si	
2832090117	45 a 55	Casado/a	Empleado privado	Si	Servicios	construcción	Asesoría	Agilidad en el trámite	Número de requisitos	Monto	Plazo	Tasa de interés	Tipo de Garantía	Tiempo de espera en fila		Si	