

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**PLAN DE MARKETING PARA LA RED FINANCIERA RURAL EN LA
CIUDAD DE QUITO.**

AUTORA:

VERONICA JOHANNA LUNA LAFUENTE

DIRECTOR:

ING. RICARDO MOLINA

QUITO, ABRIL 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Quito, 10- 04 – 2012.

(f) _____

Johanna Luna

0401541321

DEDICATORIA

Dedico mi más grande esfuerzo académico, a los responsables de mi sueño hecho realidad, mis padres, quienes me han brindado un apoyo incondicional en todo aspecto y me han enseñado el amor, la constancia y la unión.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por mantenerme firme en alcanzar mis sueños, y ser la luz que guía mi vida.

A mi familia por todo el apoyo y cariño que me han brindado para cumplir mis más grandes anhelos.

A la Red Financiera Rural, de manera especial a sus directivos, funcionarios y trabajadores quienes confiaron en mí y fueron generosos con sus conocimientos, para alcanzar el logro obtenido en este trabajo.

Al Ing. Ricardo Molina por guiarme y apoyarme a través de sus conocimientos durante la realización de este trabajo.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS MICROFINANZAS	1
1.1 Revolución de las Microfinanzas	1
1.2 Sistema financiero en el Ecuador	1
1.2.1 Sistema regulado por la SBS	2
1.2.2 Sistema Regulado por el MIES	3
1.3 Evolución de las microfinanzas en el período 2000-2010	4
1.4 Factores que contribuyeron al desarrollo del sector	6
1.5 Factores que limitaron al desarrollo mayor del sector	8
1.6 Sistema Actual de las Microfinanzas.	10
CAPÍTULO II	13
RED FINANCIERA RURAL	13
2.1 Introducción	13
2.2 Historia de desarrollo de Red Financiera Rural	13
2.3 Planificación Estratégica y Operativa	17
2.4 Entidades que se interrelacionan con la RFR	22
2.5 Composición de Membrecía	23
2.6 Filosofía corporativa	25
2.6.1 Visión	25
2.6.2 Misión	25
2.7 Campo de acción	25
2.8 Logros Obtenidos	26
2.9 Gobernabilidad	27
2.10 Estructura organizacional	28
2.11 Ejes de la Red Financiera Rural	30
2.12 Portafolio de Productos y Servicios	32
2.13 Ventajas competitivas	37
2.14 Clientes de la Red Financiera Rural	37
2.15 Proveedores	39
2.16 Infraestructura física	41

CAPÍTULO III	42
ANÁLISIS SITUACIONAL	42
3.1 Análisis del Macroentorno	42
3.1.1 Entorno Económicos	42
3.1.2 Entorno político	48
3.1.3 Entorno social	50
3.1.4 Entorno Tecnológico	50
3.2 Análisis del microentorno	51
3.2.1 Análisis Estructural del Sector	51
3.2.2 Rivalidad entre competidores existentes en el Sector.	52
3.2.3 Amenaza de ingreso de los Competidores Potenciales	53
3.2.4 Presión y amenaza de productos o servicios sustitutos	54
3.2.5 Poder de negociador de los compradores	55
3.2.6 Poder negociador de los Proveedores	55
3.3 Participación en el mercado	55
3.4 Gestión y Financiamiento de la Red Financiera Rural	58
3.4.1 Financiamiento de Proyectos	58
CAPITULO IV	61
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	61
4.1 Segmentación del mercado	61
4.1.1 Macro segmentación	61
4.1.2 Micro segmentación	61
4.2 Investigación de Mercado	62
4.2.1 Definición del problema de Investigación	62
4.2.2 Objetivos de la investigación	62
4.2.2.1 Objetivo General	62
4.2.2 .2 Metodología de la Investigación	62
4.2.3 Diseño de la Investigación.	62
4.2.4 Herramientas de investigación	63
4.2.4.1 Encuesta	63
4.2.4.1.1 Objetivos Estratégicos	64
4.2.4.1 2 Muestra	65

4.2.4.1.3	Diseño del Instrumento de Recolección de Información	66
4.2.4.1.4	Instituciones participantes de la encuesta	71
4.2.4.1.5	Resultados de la Investigación	72
4.2.4.2	Entrevista	106
4.2.4.2.1	Objetivos Estratégicos	106
4.2.4.2.2	Muestra seleccionada	107
4.2.4.2.3	Diseño del Instrumento de Recolección de Información	108
4.2.4.2.4	Resultados de la Investigación	109
4.3	Utilización y evaluación del nivel de satisfacción de P&S	119
4.4	Porcentaje global de utilización de servicios	119
4.5	Potencial de mercado	120
4.6	Mix del mercado	121
4.6.1	Productos / servicios	122
4.6.1.1	Matriz BCG	123
4.6.2	Precio	124
4.6.3	Promoción – Comunicación	125
4.6.4	Plaza / Ubicación	125
4.7	Matriz FODA	126
4.7.1	Matriz EFE	127
4.7.2	Matriz EFI	129
	CAPÍTULO V	132
	APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN LA RED FINANCIERA RURAL	132
5.1	Justificación	132
5.1.1	Justificación teórica	132
5.1.2	Justificación Metodológica	133
5.1.3	Justificación práctica	134
5.2	Objetivos de la Investigación	134
5.2.1	Objetivo General	134
5.2.2	Objetivos específicos	134
5.3	Propuesta Estratégica	135

5.3.1 Estrategias de Posicionamiento en el mercado	135
5.3.2 Estrategias de mercado	137
5.3.2.1 Estrategias básicas	137
5.3.2.2 Estrategias de mantenimiento	144
5.3.2.3 Estrategias de mediano y largo plazo	149
5.4 Presupuesto de Marketing	153
5.5 Estados Financieros	156
5.5.1 Estado de Resultados	157
5.5.2 Estado de Resultados Proyectado	158
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	160
Conclusiones	160
Recomendaciones	161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	162
ANEXOS	163

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1	Número de microempresarios atendidos a jun. 2010.Pág.5
GRÁFICO N°2	Operaciones colocadas de microcréditos anuales. Pág.5
GRÁFICO N°3	Evolución de membrecía y representación. Pág.15
GRÁFICO N°4	Miembros RFR por tipo de institución. Pág. 16
GRÁFICO N°5	Cumplimiento de objetivos de plan operativo anual. Pág.21
GRÁFICO N°6	Composición de membrecía RFR a jun. 2010.Pág.24
GRÁFICO N°7	Gobernabilidad de la RFR. Pág.27
GRÁFICO N°8	Evolución financiera y de personal. Pág.28
GRÁFICO N°9	Organigrama de la RFR. Pág.29
GRÁFICO N°10	Inflación América latina. Pág.44
GRÁFICO N°11	Inflación mensual, acumulada y anual del Ecuador. Pág. 45
GRÁFICO N°12	Tasa ocupacional y salario unificado nominal. Pág.46
GRÁFICO N°13	Tasa de desempleo,empleo y ocupación a nivel nacional. ág.47
GRÁFICO N°14	Participación en el mercado. Pág.56
GRÁFICO N°15	Mercado atendido por la RFR. Pág.57
GRÁFICO N°16	Participación de la RFR en el mercado financiero. Pág. 58
GRÁFICO N°17	Instituciones participantes de la encuestas. Pág. 72
GRÁFICO N°18	Gestión de la RFR. Pág.73
GRÁFICO N°19	Nivel de incidencia y representatividad. .Pág. 74
GRÁFICO N°20	Presencia ante diferentes actores. .Pág. 75
GRÁFICO N°21	Gestión en la consecución de mecanismos de fondeo. Pág.76
GRÁFICO N°22	Utilidad de los P/S desarrollados por la RFR.Pág.77
GRÁFICO N°23	Calidad de la revista semestral de microfinanzas. Pág.78
GRÁFICO N°24	Calidad boletín electrónico de la RFR. Pág.79
GRÁFICO N°25	Calidad boletín estadístico financiero. Pág.80
GRÁFICO N°26	Calidad de publicación de perfiles en el mix financiero. Pág.81
GRÁFICO N°27	Calidad de informe de desempeño financiero y social. Pág.82
GRÁFICO N°28	Calidad de flash informativos legales y tributarios. Pág.83
GRÁFICO N°29	Utilidad de las publicaciones. Pág.84
GRÁFICO N°30	Oportunidad de entrega de las publicaciones. Pág.85
GRÁFICO N°31	Nivel de conocimiento de los productos y servicios. Pág. 86

GRÁFICO N°32	Productos más utilizados. Pág. 87
GRÁFICO N°33	Nivel de satisfacción de los productos utilizados. Pág.88
GRÁFICO N°34	Nivel de satisfacción productos de capacitación. Pág.89
GRÁFICO N°35	Motivadores para contratar una capacitación .Pág.90
GRÁFICO N°36	Competencia en productos de capacitación. Pág. 91
GRÁFICO N°37	Nivel de satisfacción en asistencias técnicas. Pág. 92
GRÁFICO N°38	Motivadores para contratar asistencias técnicas. Pág.93
GRÁFICO N°39	Competencia en asistencias técnicas. Pág.94
GRÁFICO N°40	Medio de comunicación más efectivo. Pág.95
GRÁFICO N°41	Frecuencia de uso productos de estadísticas y estudios. Pág.96
GRÁFICO N°42	Nivel de satisfacción P/S estadísticas y estudios. Pág.97
GRÁFICO N°43	Oportunidad atención al cliente. Pág.98
GRÁFICO N°44	Oportunidad en la prestación de los diferentes P/S. Pág.99
GRÁFICO N°45	Visitas página web. Pág.100
GRÁFICO N°46	Evaluación contenido página web. Pág.101
GRÁFICO N°47	Utilidad de la información publicada en la página web. Pág.102
GRÁFICO N°48	Calificación atención telefónica. Pág.103
GRÁFICA N°49	Porcentaje de utilización de productos y servicios. Pág.119.

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1	Estructura del Sistema financiero de Ecuador según cartera. Pág. 3
TABLA N°2	Instituciones fundadoras de la RFR. Pág.14
TABLA N°3	Planificación estratégica y operativa. Pág.17
TABLA N°4	Ejes de la red financiera rural. Pág.30
TABLA N°5	Portafolio de P/S área de planificación y soporte estratégico. Pág.32
TABLA N°6	Portafolio de P/S área de estadísticas y estudios. Pág.33
TABLA N°7	Portafolio de P/S área de fortalecimiento institucional para IMF. Pág.34
TABLA N°8	Portafolio de P/S área de desarrollo y mercadeo de productos. Pág.36
TABLA N°9	Proveedores de P/S para la red financiera rural. Pág.39
TABLA N°10	Participación de la RFR en el Mercado Financiero. Pág. 57
TABLA N°11	Proyectos institucionales. Pág. 59
TABLA N°12	Muestra seleccionada para entrevistas. Pág.108
TABLA N°13	Percepción general de la RFR. Pág.110
TABLA N°14	Apreciación de los productos y servicios de la RFR. Pág.110
TABLA N°15	Atributos positivos y negativos de los productos usados de la RFR. Pág.111
TABLA N°16	Calidad de la Utilidad de las Publicaciones. Pág.112
TABLA N°17	Recomendaciones para P/S y publicaciones. . Pág.112
TABLA N°18	Calidad en el servicio. Pág.115
TABLA N°19	Necesidades y expectativas. Pág.116
TABLA N°20	Escala de eficacia de estrategias. Pág.128
TABLA N°21	Escala de calificación de fortalezas y debilidades. Pág.130
TABLA N°22	Plan de acción n°1. Pág.136
TABLA N°23	Plan de acción n°2. Pág.136
TABLA N°24	Plan de acción n°3. Pág.138
TABLA N°25	Plan de acción n°4. Pág.139
TABLA N°26	Plan de acción n°5. Pág.140

TABLA N°27	Plan de acción n°6.	Pág.140
TABLA N°28	Plan de acción n°7.	Pág.141
TABLA N°29	Plan de acción n°8.	Pág.142
TABLA N°30	Plan de acción n°9.	Pág.143
TABLA N°31	Plan de acción n°10.	Pág.144
TABLA N°32	Plan de acción n°11.	Pág.145
TABLA N°33	Plan de acción n°12.	Pág.146
TABLA N°34	Plan de acción n°13.	Pág.147
TABLA N°35	Plan de acción n°14.	Pág.147
TABLA N°36	Plan de acción n°15.	Pág.148
TABLA N°37	Plan de acción n°16.	Pág.149
TABLA N°38	Plan de acción n°17.	Pág.150
TABLA N°39	Plan de acción n°18.	Pág.151
TABLA N°40	Plan de acción n°19.	Pág.152
TABLA N°41	Plan de acción n°20.	Pág.152
TABLA N°42	Presupuesto del plan de marketing.	Pág.153

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1 Instructivo para ser miembro de la Red Financiera Rural

ANEXO N°2 Instituciones miembros de la RFR

ANEXO N°3 Manual Visual de la Red Financiera Rural

ANEXO N°4 Brochure de Productos y Servicios de la RFR

ANEXO N°5 Fotografías

RESUMEN EJECUTIVO

La innovación y diversificación ha hecho que la Red Financiera Rural (RFR) permanezca siempre a la vanguardia en las innovaciones y creaciones de nuevos productos y servicios financieros, que permitan la satisfacción a las necesidades surgidas entre sus miembros directos e indirectos; basados en estos antecedentes y con el fin de ampliar la visión, mejorar los servicios ofertados en la actualidad y posicionar nuevos productos en nuevos segmentos de mercado, se planea implementar un Plan de marketing que permita consolidar aún más el posicionamiento de la RFR.

La idea de realizar un estudio de mercado permitirá a la Red Financiera Rural reconocer factores de diferenciación y exclusividad de productos y servicios que permitan alcanzar un posicionamiento y establecer un continuo crecimiento de liderazgo y competitividad.

Son estas las causas que motivan a la RFR a desarrollar un Plan de Marketing para que adopte nuevos procesos internos de mercadeo y así mantener su liderazgo competitivo y lograr cubrir nuevos nichos de mercado, en los cuales la participación de la Red y de sus productos logren el éxito y la acogida.

Para llevar a cabo el Plan de Marketing se tomo en cuenta un análisis minucioso del desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador durante los último diez años, el análisis del micro y macro entorno, el personal de la compañía y los productos y servicios que la RFR ofrece (calidad, estrategias de comercialización, estrategias de marketing, etc). También se hizo un análisis al ambiente político, económico, social y tecnológico en que se desarrolla actualmente la investigación.

Las fuentes y técnicas que se utilizaron en la recolección de la información fueron secundarias (textos, revistas, documentos, prensa, boletines, entre otros) y primarias (observación, encuestas y entrevistas). Para un mejor entendimiento del problema y planteamiento de una solución, toda la información recolectada se analizó a través de una herramienta elaborada en formato Excel.

Los capítulos del presente Plan de Marketing están estructurados de la siguiente manera:

En el capítulo I contiene un análisis sobre el desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador en los últimos 10 años, factores que contribuyeron al desarrollo del sector y factores que limitaron al desarrollo mayor del sector.

En el Capítulo II se analizan aspectos básicos de generalidades de la Red Financiera Rural, Reseña Histórica, misión, visión, valores, políticas, estructura organizacional, miembros directos e indirectos, paquete de productos y servicios que oferta, Instituciones que apoyan al financiamiento de los proyectos encaminados.

En el capítulo III se muestra un diagnóstico y análisis actual de la situación del entorno, la rivalidad entre los competidores existentes del sector, la amenaza del ingreso de nuevos competidores potenciales, la presión y amenaza de productos y servicios sustitutos y algunos aspectos sobre las variables de la matriz FODA.

En el capítulo IV se detalla la investigación de mercado, el muestreo de la población, la tabulación de las encuestas y entrevistas y análisis de la competencia.

El capítulo V contiene el plan de acción y las estrategias de marketing, el análisis MIX del producto, precio, distribución y comercialización a implementarse, constitución de las estrategias de comercialización y resultados esperados a obtenerse. Incluye también un análisis financiero donde se analizará el presupuesto del plan de marketing e ingresos proyectados y para concluir se menciona las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS MICROFINANZAS

1.1 Revolución de las Microfinanzas

La revolución de las microfinanzas inicia en la década de los 80 y 90 primero en Asia luego en América Latina y África, después de varias décadas de fortalecer los bancos estatales de desarrollo con la finalidad de atender a los productores agrícolas con créditos baratos y accesibles. El enfoque fue de dar microcréditos a personas excluidas de los sistemas financieros clásicos, mediante metodologías eficaces. El camino fue hacia el crédito por considerar este servicio la herramienta que debía sacar a las personas pobres de su situación de marginalidad económica.

1.2 Sistema financiero en el Ecuador

Según lo que establece la nueva constitución del Ecuador vigente desde el año 2008, el Sistema Financiero Nacional-SFN, se defina por:

El sistema financiero nacional se compone de los sectores públicos, privados, y del popular y solidarios, que intermedian recursos al público. Cada uno de estos sectores contara con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargaran de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.¹

Por su parte el Sistema Financiero popular y solidario se define por:

Se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas y solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas del servicio del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas, medianas unidades productivas, recibirán

¹ ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR, *Constitución del Ecuador*, 2008, Art 309, Págs. 142 y 143

un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en el que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.²

La nueva constitución reparte esfuerzos en la innovación del establecimiento del Sector Financiero Popular y Solidario-SFPS, pues el sistema financiero privado ya existía y era regulado en base a la Ley General de Instituciones Financieras, y las entidades financieras del sector público son reguladas por leyes específicas como son la del Banco Ecuatoriano de Vivienda, Corporación Financiera Nacional, Banco del Estado, Banco Nacional de Fomento y el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo-IECE.

Dado que aún no existe un marco legal que norme el funcionamiento del sector financiero popular y solidario, lo vigente aún es el sistema financiero privado y la banca pública controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros- SBS. , las entidades que aún están bajo la jurisdicción del Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES.

1.2.1 Sistema regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El sistema financiero regulado por la SBS está compuesto por bancos públicos y privados, mutualistas, sociedades financieras, y cooperativas de ahorro y crédito-COAC reguladas por la SBS bajo la Ley General del Sistema Financiero. En la tabla N°1, muestra la evolución de la estructura del sistema por activos según los diferentes tipos de instituciones a partir del 2003, se observa dos tendencias claramente definidas: 1) la del período 2003-2008 con una tasa de crecimiento del 20% anual, 2) el período Diciembre 2008-Diciembre 2009 con una tasa de crecimiento del 12.1% que muestra una disminución del ritmo de crecimiento producto de la crisis internacional y 3) El período Enero-Junio 2010 con una tasa de crecimiento del 7.3% en el semestre que muestra una ligera recuperación de los niveles de crecimiento aunque no al ritmo del primer período señalado.

Es de observar el crecimiento que ha obtenido el subsistema de COAC-SBS que ha pasado a representar el 4.6% en el año 2003 a un 8.4% en el año 2010 registrándose

² Idem., Pág. 143.

además un crecimiento en este subsistema del 12.7% para el primer semestre del 2010, lo cual indica que este sector se ha convertido en una alternativa de servicios financieros y que en momentos en que la banca privada es conservadora (bajas tasas de crecimiento), las cooperativas las aprovechan para fortalecer y crecer.

TABLA N°1

Estructura del Sistema Financiero de Ecuador según cartera bruta

Entidades Financieras	dic-03	%	dic-08	%	Crecimiento Anual 03-08	dic-09	%	Crecimiento Anual 09-08	jun-10	%	Crecimiento Anual 10-09
Bancos Privados	6666,18	76,80	16423,84	76,13	19,80%	17525,59	72,44	6,70%	18718,08	72,10	6,80%
Cooperativas de Ahorro y Crédito	400,74	4,60	1619,62	7,51	32,20%	1936,79	8,01	19,60%	2182,31	8,41	12,70%
Sociedades Financieras	400,51	4,60	945,05	4,38	18,70%	963,60	3,98	2,00%	1035,40	3,99	7,50%
Mutualistas	215,98	2,50	396,67	1,84	12,90%	385,59	1,59	-2,80%	406,87	1,57	5,50%
Bancos Públicos	992,65	11,40	2189,02	10,15	17,10%	3383,18	13,98	54,60%	3617,34	13,93	6,90%
TOTAL	8676,06	99,90	21574,20	100,00	0,20%	24194,75	100,00	12,10%	25960,00	100,00	7,30%

Fuente: SBS, Boletines Financieros por Subsistemas, Jun. 2010.

1.2.2 Sistema Regulado por el MIES

Adicional al sector financiero regulado por la SBS existe el sector financiero formado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito no reguladas por la SBS denominadas COAC-MIES, y las ONG, sobre las cuales existe poca información sistematizada.

Una de las fuentes más confiables disponible es las que emite la Red Financiera Rural-RFR, que registra información a Junio del 2010 de 17 COAC-MIES, y de 17 ONGs, entre ellas las especializadas (microfinancieras) y las que realizan servicios financieros complementarios a sus programas de apoyo a la microempresa y a sectores vulnerables. Otra fuente de información confiable es el buró de crédito, Credit Report, que muestra datos que aunque todavía no representa el 100% de las entidades registradas, es una muestra significativa de lo que sucede en este sector.

Cabe indicar que nuevos retos se presentan a este sector pues la constitución, establece dos artículos en los cuales se menciona expresamente al sector financiero popular y solidario como parte integrante del sistema financiero, lo cual ha generado

varias propuestas de ley, de varios de los actores del sector: Gobierno Nacional, Asamblea Nacional, Superintendencia de Bancos y Operadores.

1.3 Evolución de las microfinanzas en el período 2000-2010

Saldo de Cartera de Microcrédito

A Junio del 2010, el saldo de cartera total de Microcrédito contabilizada en el sector regulado por la SBS, en las IMFs que reporta a la RFR y en el resto del sector regulado por el MIES alcanzó los US\$ 2.449.179, con 1.386.488 operaciones vigentes alcanzado el 50.6% de los microempresarios,³ faltando aún por cubrir la mitad de ellos lo cual demuestra que es necesario profundizar los servicios financieros y en este cometido el rol de las microfinanzas es fundamental, claro está que en esta población están inmersos algunas personas que no podrían ser atendidas por ningún sector financiero (incluido el público) por su situación geográfica o económica, migración o simplemente porque ya tuvieron experiencias con operaciones crediticias y quedaron morosos.

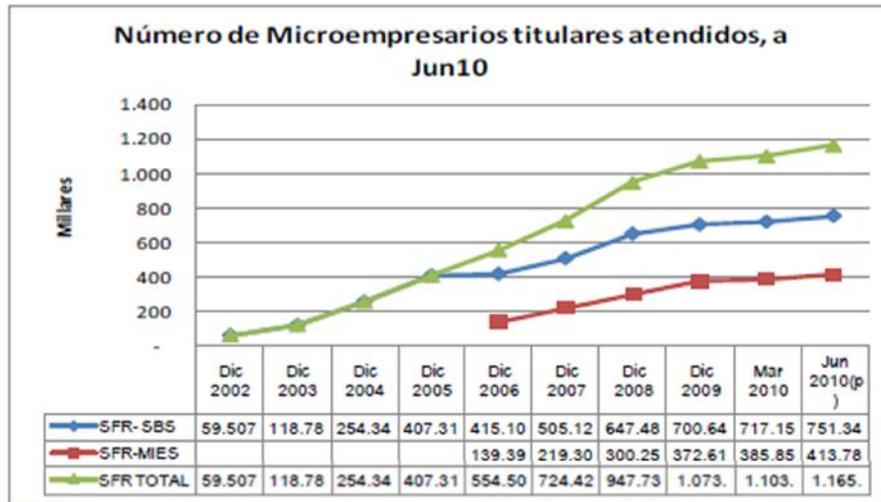
Número de Clientes Atendidos

“Las microfinanzas mantienen atención para casi 1,2 millones de personas, de las cuales el 36% corresponde a las entidades registradas por el MIES y el 64% a las entidades supervisadas por la SBS. demostrando con ello el enorme impacto que ha tenido en la década en la inclusión de casi 1,5 millones de personas.”⁴

³ PALAN, Carlos, *Estudio 10 Años de microfinanzas en el Ecuador*, 2010, Pág. 19

⁴ Idem., Pág. 21

GRÁFICO N°1

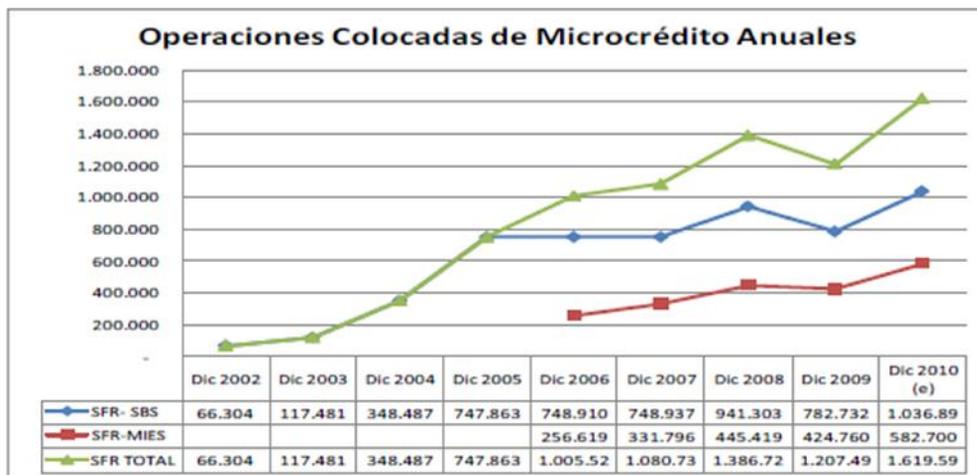


Fuente: Credit Report, Reporte de sobreendeudamiento, Mar10.

Numero de Operaciones Colocadas

Para el año 2.010 se espera que la recuperación continúe y se sobrepase el 1.6 millones de operaciones colocadas en microcréditos.⁵

GRÁFICO N°2



Fuente: SBS, Volumen de Microcrédito, Jun10, Credit Report, Reporte de sobreendeudamiento, Mar10.

⁵ Idem., pág.22

1.4 Factores que contribuyeron al desarrollo del sector

La estabilidad económica producto de la dolarización.

La dolarización generó una estabilidad económica que permitió que las instituciones que hacen microfinanzas puedan planificar y ejecutar estrategias que promuevan la inclusión financiera, invertir en la expansión de la infraestructura y sobre todo acceder a fuentes de financiamiento de mediano y largo plazo, para fondear parte de la cartera en base a las condiciones del mercado internacional.

La dolarización también ha sido un factor de atracción para los inversionistas locales e internacionales, pues les trajo certidumbre y opciones en el Ecuador para invertir sus fondos en carteras que tenían atractivas tasas de recuperación y rentabilidad, lo cual también presiona las tasas de interés que se pueden cobrar al usuario, pues dicha tasa debe cubrir su rentabilidad y el riesgo asociado al país. Además la dolarización permitió, ajustar hacia abajo las tasas de interés que se cobraban en sucres, lo cual genero beneficios para los usuarios de crédito.

El organismo de control y la normativa de microcrédito.

Hasta antes del año 2002, existían ONGs, Cooperativas y Bancos que realizaban microcrédito pero que no se visualizaban totalmente debido a que no existía una forma de registro contable y de manejo del riesgo de crédito por fuente de pago. La normativa de microcrédito expedida por la SBS, permitió visualizar la cartera, dotarle de un manejo especializado, incluirle en la ejecutoria de las instituciones financieras y además controlar los riesgos asociados a este sector.

Las Instituciones de Microfinanzas-IMF

El papel de las instituciones que realizan microfinanzas (Bancos, Cooperativas, Ongs y otras) ha sido fundamental, ya que supieron adecuarse al marco normativo previsto por el Organismo de Control para el sector. En este aspecto es de resaltar a los bancos y a las Cooperativas de Ahorro y Crédito regulados especializados en

Microcréditos que se han convertido en los primeros oferentes de servicios microfinancieros, abarcando más del 60% del mercado.

Los recursos Humanos de los Distintos Actores.

No debemos dejar de mencionar a los Supervisores, Directivos, Gerentes, Asesores de crédito y personal de los distintos actores que se capacitan para impulsar este sector y lograr una masa crítica que difícilmente se desvanecerá en el tiempo.

Burós de crédito.

El establecimiento de los burós de crédito en el Ecuador fue un factor importantísimo para la expansión de la industria, pues permitió que muchas personas visibilicen su historial de pagos y accedan a mejores préstamos. La disponibilidad de información positiva permitió que muchas personas no tengan dificultad al momento de solicitar un crédito pues se conoce que los microempresarios son buenos pagadores y no era apropiado que estos no sean visibilizados para acceder a un crédito.

Sistema de Información Especializados.

Una vez que estuvo vigente la normatividad de microcrédito y un catálogo único de cuentas fue necesario el desarrollo de sistemas de información que permita al organismo de supervisión y a las instituciones realizar el seguimiento y la evaluación del sector.

Apoyo de Organismos Internacionales.

El apoyo de los organismos internacionales ha sido fundamental, pues han apoyado al organismo de control, a los gremios como la RFR a las instituciones financieras reguladas o no, a los buros de crédito con miras a alcanzar las mejores prácticas en todos los ámbitos de la industria.

1.5 Factores que limitaron al desarrollo mayor del sector

Políticas de tasas de interés.

El establecimiento de topes a las tasas de interés, si bien es cierto mejora la situación de las personas que acceden ya a crédito, pues les permite obtener préstamos más baratos, en cambio limita la profundización, pues para operaciones pequeñas pueden existir casos que no se logre con los ingresos recibidos por interés cubrir los costos de las operaciones. Ante ello las instituciones prefieren no atender a segmentos más baratos y más bien concentrarse en sus clientes actuales donde, debido a que ya los conocen pueden realizar operaciones de más monto que generen los ingresos suficientes para sus sostenibilidad y rentabilidad. Ello trae consigo por su puesto, el riesgo de sobreendeudamiento.

Incertidumbre del Marco Teórico

Puesto que la nueva constitución ha establecido el Sistema Financiero Popular y Solidario, el cual tendrá un organismo de control especializado, sobre el cual luego de dos años de vigencia, aun no se tiene el marco legal definido, existe la incertidumbre respecto a varios temas relacionados con las microfinanzas:

- ¿Qué reglas cambiarán para las COAC-SBS reguladas para la SBS que ahora cambiarán de organismo de control?.
- ¿Bajo qué figuras jurídicas podrán funcionar las ONG microfinancieras?
- ¿Se mantendrán las mismas reglas contables y normas de microcrédito para este sector con la nueva Superintendencia?.
- ¿Existirá la posibilidad de aplicar realmente la Supervisión Auxiliar o Delegada?

A decir de algunos funcionarios entrevistados se esperaría que no cambien demasiado los estándares a las COAC-SBS reguladas por la SBS, pues dado el volumen de transacciones que manejan cualquier cambio en la normativa les puede ocasionar inconvenientes por los ajustes a sus sistemas y a las políticas que deberán realizar. Además existiría la necesidad de aplicar la gradualidad por el tamaño de la

institución lo cual podría ocasionar inconvenientes a la hora de transparentar los datos del comportamiento del mercado. En todo caso está por definirse estos y otros temas, por lo que existe incertidumbre respecto a que acciones a seguir por las instituciones.

Aspectos Tributarios

Entre los aspectos que han sido observados por las instituciones, es la falta de incentivos al desarrollo del sector y más bien el establecimiento de costos adicionales que encaren las operaciones de microcrédito, entre ellos el impuesto a la salida de divisas (ISD) que penaliza el pago de las deudas que pueden contraer instituciones con el 2%, y la retención de impuesto a las utilidades cual encarece el fondeo, pues los fondeadores negocian el pago neto de sus intereses, teniendo por ello que las instituciones cubren esos costos con los ingresos de la cartera, limitando entonces la consecución de fuentes de financiamiento. En este aspecto las entidades que dependen en una parte, de fuentes de financiamiento internacionales se ven limitadas y no expanden sus servicios. Las COAC por su parte no dependen mucho del fondeo internacional pero dependen del ahorro interno, el cual también ve limitado su crecimiento si no cuenta con incentivos al ahorro como puede ser una tasa pasiva más alta.

Políticas de las instituciones de microfinanzas.

La falta de profundización que aún subsisten en el mercado también es debido a que las instituciones de microfinanzas, disponen de estructuras de costo que podrían ser elevadas dada la realidad de las nuevas tasas de interés vigentes en el mercado, por lo que si no realizan cambios internos a sus procesos, o incorporan tecnologías de información para la inclusión financiera, no podrán competir y más bien verán reducidas sus carteras, pues si todas las entidades van a competir en los mismos nichos de mercado el sobreendeudamiento crecerá y por tanto el riesgo de crédito aumentará y las instituciones podrían disminuir su sostenibilidad financiera.

1.6 Sistema Actual de las Microfinanzas.

Nivel De Competencia

El mercado Ecuatoriano de las microfinanzas se caracteriza por ser muy competitivo, con la existencia de un sinnúmero de operaciones tanto a nivel nacional, como regional y local, regulados por la SBS y por el MIES, lo cual implica para la IFIS la necesidad de ser muy competitivas en cuanto a productos, tasas de interés, costos y oportunidad del crédito.

Oferta Y Demanda De Servicios.

La oferta de servicios financieros en las microfinanzas prácticamente es monoproducción, es decir sólo microcrédito, complementado con algunos servicios clásicos como los ahorros, remesas y seguros, que en muchos casos están atados al crédito, sin tener una oferta propia.

Microcrédito

“Los microcréditos son pequeños préstamos realizados a prestatarios pobres que no pueden acceder a los préstamos que otorga un banco tradicional. Los microcréditos posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar proyectos laborales por su cuenta que les reviertan unos ingresos”⁶

En el caso de microcrédito, dado que existe la definición dada por la SBS y el BCE, todos los operadores se han enfocado a ofertar este servicio. La oferta actualmente existente contempla cinco tipos de oferta:

- Crédito Individual
- Crédito de Grupos Solidarios
- Bancos Comunales

⁶ WIKIPEDIA, Microcrédito, 2011 , <http://es.wikipedia.org/wiki/Microcr%C3%A9dito>

- Crédito Asociativo
- Crédito de Segundo Piso
- Capital en Riesgo

Ahorro

“El ahorro es la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona, una empresa, una administración pública, entre otros. Igualmente el ahorro es la parte de la renta que no se destina al consumo, o parte complementaria del gasto”⁷

Debido al marco regulatorio existente en el país, sólo los bancos y las COAC-SBS y MIES y Mutualistas pueden captar ahorros, las Sociedades Financieras sólo pueden captar depósitos a plazo, es decir no pueden tener depósitos a la vista.

Cabe indicar que el ahorro en el sector de microfinanzas sigue siendo un reto en virtud de que el microempresario va a preferir invertir su dinero en el negocio antes que depositarlo con bajo rendimiento. El reto consiste en crear servicios y productos atractivos para la cual es necesario realizar estudios de mercado basados en técnicas cualitativas para diseñar productos adecuados.

Microseguros

Para que la lucha contra la pobreza sea efectiva no basta con el acceso al crédito y al ahorro: es necesario reducir significativamente la vulnerabilidad, que se define como el grado de exposición al riesgo y que en los segmentos más pobres, los efectos de tales contingencias suelen tener consecuencias catastróficas y financieramente imposibles de enfrentar y menos sin ningún mecanismo de protección o seguro, ocasionando que hacen que las familias que rozan la línea de pobreza pase por debajo de ella.

Actualmente el sector microfinanciero está enfatizando con mayor fuerza el tema de microseguros pues les da una ventaja comparativa frente a las instituciones de la

⁷ WIKIPEDIA, *Ahorro* , <http://es.wikipedia.org/wiki/Ahorro>

competencia y a la vez ofrece mayores valores agregados a sus socios basándose un tema social y responsable.

Remesas

Según lo reporta el BCE, durante el I semestre del 2010 el flujo de remesas acumulado, sumó US\$ 1.106 millones⁸, que comparado con los USD 1.164 millones del mismo período de 2009, representa una disminución absoluta de US\$ 58 millones, significando una baja acumulada de 5% en términos relativos. Respecto al II Semestre del 2009 (US\$ 1,33 millones) la disminución es del 16,9% lo cual indica que existe una tendencia hacia abajo en el flujo de remesas, lo cual estaría afectado a las economías populares que la tenían como una de sus principales fuentes de ingresos.

⁸, Banco Central de Ecuador, *Evolución de las remesas*, primer semestre 2010. Pág. 1

CAPÍTULO II

RED FINANCIERA RURAL

2.1 Introducción

La Red Financiera Rural actualmente es una Corporación Civil de derecho privado que agrupa instituciones de microfinanzas (cooperativas, ONG's, bancos).

El trabajo de la RFR se enfoca en facilitar y potencializar el acceso a servicios microfinancieros con el fin de trabajar por el objetivo de expandir servicios financieros a la población rural y urbana como una alternativa sostenible de lucha contra la pobreza, busca contribuir también al mejoramiento de las condiciones de vida de los ecuatorianos al facilitar acceso a servicios financieros a sectores vulnerables.

La importancia de la RFR dentro del sector microfinanciero y sus miembros asociados, se evidencia en la atención que en conjunto brindan a un número cercano a los 604.352 clientes activos en microcrédito a nivel de todo el país y un volumen de cartera microempresarial que se aproxima a los USD 1.038 millones de dólares, a finales del primer semestre del año 2010 lo que representa cerca del 45% del total de microempresarios existentes en el Ecuador.

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

2.2 Historia de desarrollo de Red Financiera Rural

En el año 1998, la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), organizan un evento sobre la temática del financiamiento rural. A partir de las conclusiones surgidas en el evento, un grupo de instituciones de diversas características, pero con el interés común sobre el acceso a servicios financieros, se reúnen periódicamente bajo la coordinación institucional de

la ONG ECLOF y el esfuerzo de coordinación personal del Econ. Fausto Jordán y el Lcdo. Jaime Borja (+) para discutir estrategias comunes con el objetivo de incrementar el acceso a servicios financieros de zonas rurales y urbano marginales.

El sistema de reuniones era simple, al final de cada reunión se designaba un tema y una organización responsable para que sea la próxima anfitriona de la reunión. Inicialmente el grupo adopta el nominativo de “Grupo Sistema Financiero Alternativo - GSFA”, pero finalmente en junio de 2000, cuando se toma la decisión de constituir un ente legal que los represente, 19 instituciones formalizan el acuerdo y se adopta el nombre de Red Financiera Rural, se aprueban los estatutos y se nombra como Presidente al Economista Fausto Jordán y un Directorio representado por la diversidad de instituciones participantes.

En septiembre obtiene su personería jurídica y a partir de diciembre se contrata al Director Ejecutivo y se establece una oficina operativa. Desde este momento se identifica una misión, visión y objetivos comunes a cumplirse, los mismos que se han ido ajustando a la realidad de los cambios del entorno, de las instituciones miembros de la RFR y de la competitividad del mercado.

Los Instituciones fundadoras fueron:

TABLA N°2
INSTITUCIONES FUNDADORAS DE LA RFR

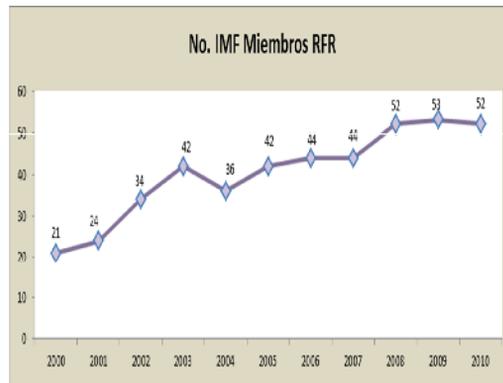
INSTITUCIONES FUNDADORAS DE LA RFR			
1	ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JOVENES	12	COOP. JARDIN AZUAYO
2	BANCO SOLIDARIO	13	COOP. POR UN FUTURO MEJOR
3	CASA CAMPESINA DE CAYAMBE	14	ECLOF
4	CCATHOLIC RELIEF SERVICES	15	FEEP
5	CENTRO DE PROMOCION RURAL	16	FUDECOOP
6	CEPAM	17	FUNDACIÓN ALTERNATIVA
7	CEPESIU	18	FUNDACIÓN ESQUEL
8	CODESARROLLO	19	INSOTEC
9	CONAMU	20	INVEST – EC
10	CONSULCOOP	21	SWISSCONTACT
11	COOP FORTALEZA		

Realizado por: Johanna Luna

A fecha actual agrupa a 39 organizaciones miembros concentradas en sub segmentos, que incluyen: Banca especializada en microcrédito, Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por el Ministerio de Integración Económica y Social - MIES-, Organismos No Gubernamentales y Redes locales y regionales. El alcance de RFR llega a 14 instituciones adicionales que se ven beneficiadas a través de redes locales y regionales miembros, llegando a agrupar en total 53 instituciones.

Desde el inicio la RFR ha experimentado varios cambios, debido al incremento de miembros, a la diversidad de los mismos y al crecimiento del mercado atendido. Tal como se puede ver en los siguientes gráficos.

GRÁFICO N° 3
EVOLUCIÓN DE MEMBRECÍA Y REPRESENTACIÓN



Fuente: Departamento de Estadísticas y Estudios RFR

GRÁFICO N° 4
MIEMBROS RFR POR TIPO DE INSTITUCIÓN



Fuente: Departamento de Estadísticas y Estudios RFR

Este crecimiento ha llevado a que continuamente se discuta y evalúe la orientación estratégica de la RFR, y su ámbito de acción, lo cual se describe a continuación

2.3 Planificación Estratégica y Operativa

El proceso de evolución a nivel estratégico de la RFR se puede resumir con la revisión de los 4 planes estratégicos desarrollados desde el año 2000 al 2010.

TABLA N° 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Evolución en la Planificación Estratégica de la RFR				
	2000	2004	2005	2008
MISION	Promover la creación y otorgamiento de servicios financieros y no financieros para procurar superar los niveles de pobreza y la inequidad social y de género, viabilizando desde el sector rural y urbano marginal un crecimiento sostenido y de alta productividad en el país.	Somos una organización creativa e innovadora, que representa e integra a instituciones diversas enfocadas a facilitar y potenciar el acceso de la población rural y urbano marginal a servicios financieros sostenibles, como aporte al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos con justicia y equidad.	Es la red nacional sostenible que integra y representa a instituciones especializadas en microfinanzas, contribuye a transparentar y desarrollar el mercado, promoviendo el acceso a servicios financieros de calidad	La RFR tiene alcance nacional e integra organizaciones enfocadas a facilitar y potenciar el acceso a servicios financieros de sectores vulnerables rurales y urbanos, busca su fortalecimiento, representa sus intereses comunes, promueve la creación de políticas de estado e impulsa el desarrollo social del país, de una manera

			sustentable en el tiempo
VISION	<p>Todas las actividades económicas de la pequeña, mediana y microempresa de la población rural y urbano marginal, que dispongan servicios financieros y no financieros oportunos a través de sus miembros.</p>	<p>Integrar organizaciones, enfocadas a facilitar y potenciar el acceso a servicios financieros del sector rural y urbano marginal, busca su fortalecimiento, representa sus intereses, promueve la creación de políticas de estado adecuadas, e impulsa el desarrollo social y económico del país, de una manera sustentable en el tiempo.</p>	<p>Ser la red nacional de instituciones de microfinanzas, referente y promotor del desarrollo del mercado y del nivel socio económico de la población vulnerable rural y urbana con servicios financieros sostenibles, como aporte al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos con justicia y equidad.</p>

OBJETIVOS ESTRA- TÉGICOS	Promover la canalización de recursos financieros y no financieros hacia personas naturales o jurídicas u organizaciones comunitarias destinados al ciclo de producción.	Buscar continuamente el fortalecimiento e integración de los miembros de la red.	Representar los intereses comunes de los miembros de la Red en el diálogo político e interinstitucional para el desarrollo de las microfinanzas.	Minimizar la afectación de las políticas y del marco regulatorio de microfinanzas al liderazgo y posicionamiento de la RFR.
	Generar alternativas financieras viables para los sectores rurales y urbano marginales.	Asegurar la sostenibilidad y fomentar cultura de innovación para todas las actividades de la RFR.	Profundizar el mercado de microfinanzas a través de la transparencia de información social y financiera, desarrollo de productos y esquemas de fondeo.	Reforzar la capacidad de gestión, propuesta e innovación de la Red y sus colectivos.
	Orientar la oferta de servicios financieros y no financieros para cubrir la demanda no satisfecha en el sector rural y urbano marginal.	Posicionarnos como referente de microfinanzas en el Ecuador.	Fortalecer a las IMFs miembros a través de productos y servicios de calidad	Fortalecimiento interno para la interlocución con el gobierno.

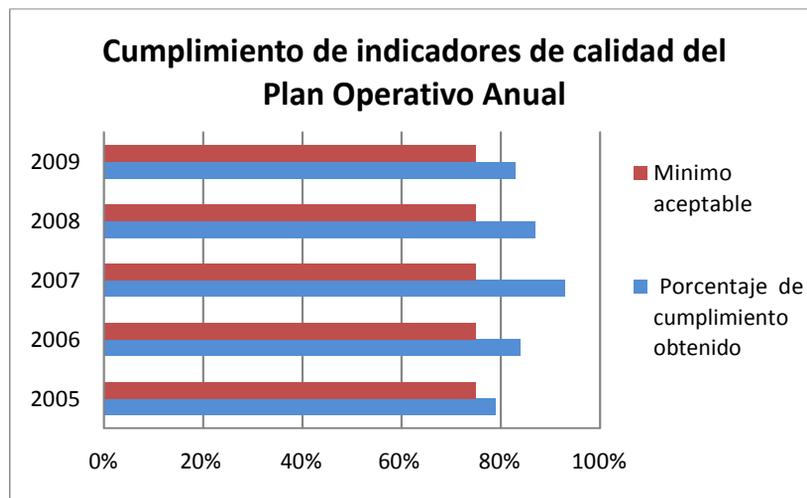
	Generar procesos de desarrollo productivo en el campo mediante alianzas estratégicas y sinergias con otras Instituciones o personas jurídicas	Participar proactivamente para promover políticas adecuadas de estado con relación a microfinanzas.		Definir consensos comunes que permitan el fortalecimiento de los miembros.
LINEAS ESTRA- TÉGICAS		Representatividad y relaciones institucionales	Representar los intereses de los miembros de la Red en el diálogo político e interinstitucional para el desarrollo de las microfinanzas.	Representar los intereses comunes de los miembros de la Red en el diálogo político e interinstitucional para el desarrollo de las microfinanzas.
	Constitución de un Sistema de Autorregulación	Institucionalidad de la Red y sus Miembros, por medio	Dinamizar el mercado de microfinanzas a	Dinamizar el mercado microfinanciero a través de
	Constitución de un Buró de Crédito	autorregulación, buró, información	través de la transparencia de información.	la transparencia de información financiera, social y de mercado.
	Constitución de Servicios de Capacitación	Capacitación, investigación y asistencia técnica	Dinamizar el mercado de servicios para microfinanzas con estándares de calidad	Dinamizar el mercado de servicios para microfinanzas con estándares de calidad, bajo un modelo de fortalecimiento

Fuente: Archivo RFR

Así se destaca la evolución en la orientación de consecución de objetivos y el proceso de maduración propio de la RFR, para cada vez fijar metas y objetivos más altos. Se debe resaltar sobretodo el avance en la precisión de los objetivos que dentro de la metodología del Balance Score Card (BSC) deben ser cuantificados para evaluar el real cumplimiento de los mismos. El principal cambio para el plan 2009-2012 radica en la mayor medición de indicadores sociales en los miembros de la RFR, para evaluar el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos y lograr mayor profundización de servicios financieros.

Para evaluar de manera general el cumplimiento de las actividades propuestas, a continuación se resume el cumplimiento anual alcanzado en los planes operativos:

GRÁFICO N°5
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (INDICADORES META) DE PLAN
OPERATIVO ANUAL



Fuente: Área Planificación y Soporte Estratégico, Red Financiera Rural.

Se debe aclarar que en un inicio la planificación de la Red se centraba en el cumplimiento de actividades. A partir del 2005, se inicia el establecimiento de metas para las actividades, y desde el 2007 se adopta la metodología del Balance Score Card (BSC), que como se manifestó anteriormente establece metas de indicadores cualitativos de cumplimiento, esto ha hecho más estratégica la gestión de la RFR

para mostrar resultados concretos. En resumen, el grado de cumplimiento ha sido bastante alto, tomando en cuenta que el BSC mide resultados y no cumplimiento de actividades, y porcentajes alrededor del 85 -90% representa alta efectividad.

2.4 Entidades que se interrelacionan con la RFR

IMF's reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros

Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), cuya actividad crediticia está vinculada a las Microfinanzas y el Microcrédito. Pueden ser o no miembros de la RFR.

IMF's controladas por el Ministerio de Integración Económica y Social

Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo control del Ministerio de Integración Económica y Social (MIES), cuya actividad crediticia está vinculada a las Microfinanzas y el Microcrédito. Pueden ser o no miembros de la RFR.

ONG's

Organizaciones No Gubernamentales y Organizaciones Comunitarias que realizan y promueven programas de Microfinanzas y Microcrédito. Pueden ser o no miembros de la RFR.

Bancos orientados a las Microfinanzas

Instituciones del Sistema Financiero Privado, legalmente autorizadas para operar conforme la Ley, cuya actividad crediticia está vinculada a las Microfinanzas y el Microcrédito. Pueden ser o no miembros de la RFR.

Redes y Organizaciones sociales

Redes, uniones y otro tipo de instituciones legalmente constituidas que agrupen o representen a un conjunto de operadores de Microfinanzas y Microcrédito. Pueden ser o no miembros de la RFR.

Organismos multilaterales

Organismos internacionales cuyas líneas de acción se vinculan a las Microfinanzas y Microcrédito.

Proveedores de Información del Sector

Entidades nacionales e internacionales que proveen información especializada del Sector de las Microfinanzas y el Microcrédito.

Organismos de asociación de IMF's

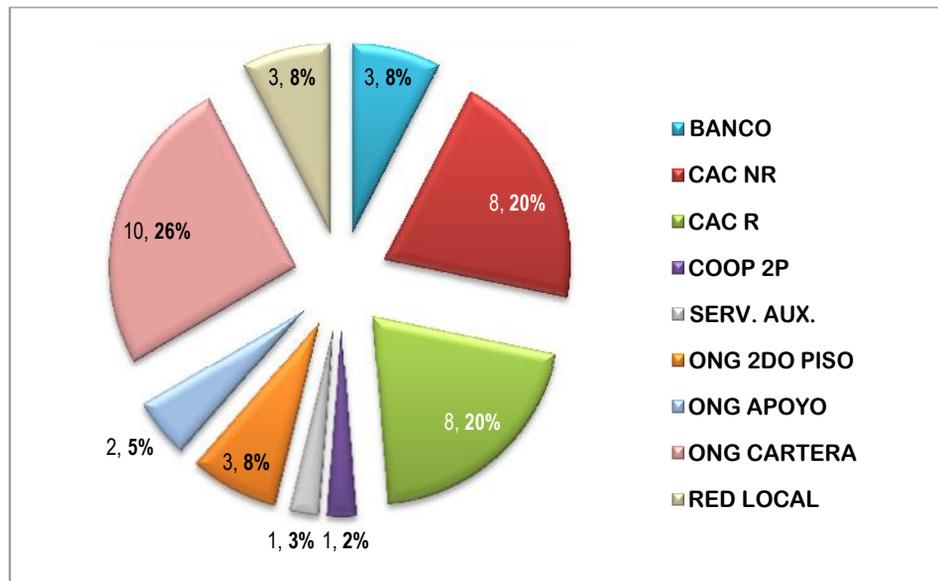
Organismos nacionales e internacionales que asocian a entidades vinculadas a las Microfinanzas y el Microcrédito, con el objetivo de fortalecer el Sector.

2.5 Composición de Membrecía

La RFR cuenta con un total de 39 miembros dentro del sector de microfinanzas, mismos que dada su amplia diversidad, han sido agrupados en micro segmentos: Bancos especializados en microfinanzas, Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por el Ministerio de Integración Económica y Social -MIES-, Cooperativas de Segundo Piso, Empresa de Servicios Auxiliares, Organismos No Gubernamentales con cartera de crédito, Organismos No Gubernamentales de Apoyo, Organismos No Gubernamentales de Segundo Piso y Redes locales y regionales.

La composición de los diferentes actores miembros de RFR se presenta gráficamente a continuación:

GRÁFICOS N° 6
COMPOSICIÓN DE MEMBRESÍA RFR A JUN 2010



Fuente: Área de Estadísticas y Estudios RFR

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, tanto reguladas como aquellas que no lo están, representan el 40% de la membresía de RFR, con un total de 16 instituciones. Un segundo grupo en importancia corresponden a 10 Organismos No Gubernamentales que administran cartera de crédito y representa un 26% de la membresía.

En menor proporción participan los Bancos, Organismos No Gubernamentales de Segundo Piso y Redes Locales con un 8% en cada caso y 3 entidades de representación en cada segmento. Los Organismos No Gubernamentales de segundo piso participan en un 5% con dos entidades y finalmente una Cooperativa de Segundo Piso y una Empresa de Servicios Auxiliares, cada una con una participación del 3% sobre el total de membresía.

El nivel de crecimiento experimentado por RFR a lo largo de los años, ha sido importante en cuanto a su presencia en el sector microfinanciero del país y únicamente se ha visto limitado por la capacidad de crecimiento del mismo sector microfinanciero ecuatoriano, y en cierta medida, por las políticas internas

establecidas para que nuevas entidades aprueben el proceso de aceptación como miembro de la Red.

2.6 Filosofía corporativa

Dentro de la Planeación Estratégica 2009 - 2012 de la Red Financiera Rural, se han delineado los principales componentes filosóficos de la entidad, correspondiendo lo siguiente:

2.6.1 Visión

“En el 2012 la RFR será la organización referente que integra, apoya y representa a Instituciones diversas que facilitan, amplían y potencian el acceso a servicios financieros a sectores vulnerables de la población, contribuyendo al mejoramiento de sus condiciones de vida.”⁹

2.6.2. Misión

“Somos la Red Nacional de Instituciones orientadas al desarrollo de las microfinanzas, que representa sus intereses comunes, incide en políticas, apoya el fortalecimiento de sus miembros, fomenta la transparencia de la información financiera y social, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable del Ecuador.”¹⁰

2.7 Campo de acción

La Red Financiera Rural tiene tres ámbitos principales de acción o componentes: A)

Representar los intereses de los miembros de la Red en el diálogo político e interinstitucional para el desarrollo de las microfinanzas.

⁹ RED FINANCIERA RURAL, *Visión*, www.rfr.org.ec/index.php?do=mision

¹⁰ RED FINANCIERA RURAL, *Misión*, www.rfr.org.ec/index.php?do=vision

- B) Profundizar el mercado de microfinanzas a través de la transparencia de información, desarrollo de productos y esquemas de fondeo.

- C) Fortalecer a las IMF's miembros con productos y servicios que satisfagan la mejora de sus sistemas de gestión, por medio de Capacitación y Asistencia Técnica.

2.8 Logros Obtenidos

El esfuerzo realizado por la RFR le ha permitido ser reconocida a nivel nacional e internacional superando sus metas cada día.

El desarrollo social y económico del país, ha facilitado el acceso a servicios financieros y el progreso de las microfinanzas, todo este esfuerzo conjunto en asesoría, gestión y fortalecimiento administrativo, han permitido que la RFR obtenga:

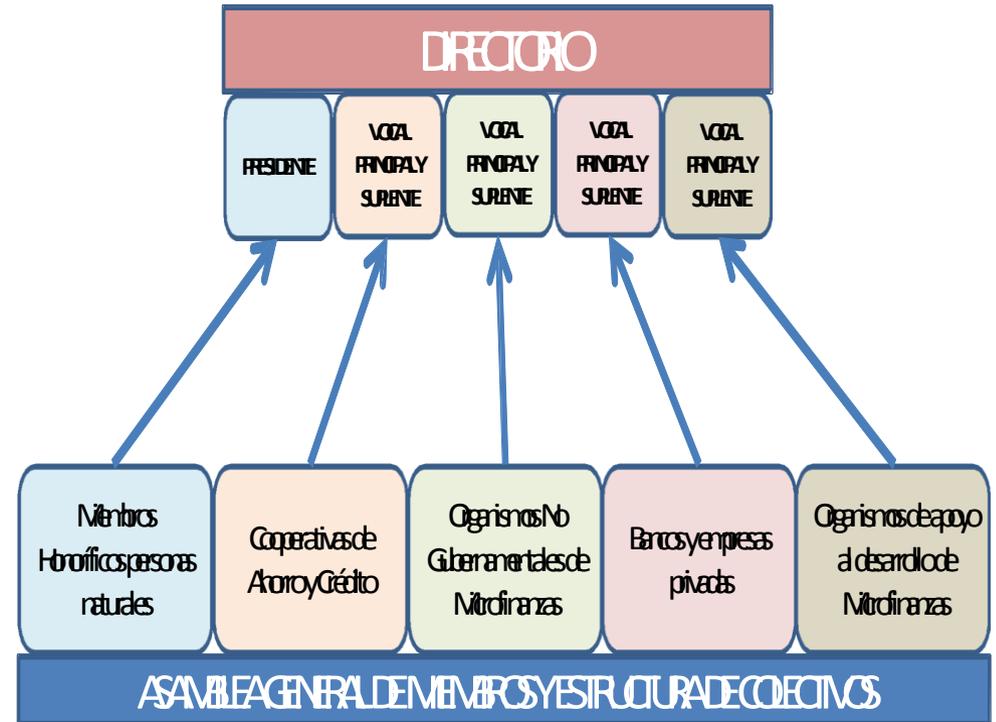
- En el 2007 y 2008 el primer lugar como “Red del Año” de SEEP Network.

- En noviembre del 2008 obtuvo uno de los primeros lugares en la Plataforma Europea de Microfinanzas.

GRÁFICO N° 7
GOBERNABILIDAD DE LA RFR

2.9 Gobernabilidad

Uno de los factores fundamentales para el logro de los objetivos constituye el soporte brindado por los miembros de la RFR y la organización de sus instancias de Gobierno para garantizar el equilibrio entre la diversidad de actores, que garantice la toma de decisiones estratégicas orientadas al desarrollo de las microfinanzas en general, que beneficien a todos los actores y no de intereses particulares de alguna institución o grupo. Es así como la RFR mantiene una estructura de su Directorio equilibrada con representantes de los diferentes colectivos institucionales, y una organización que permite mantener reuniones por tipos de instituciones para temas particulares. Esto lo podemos apreciar en el siguiente cuadro:



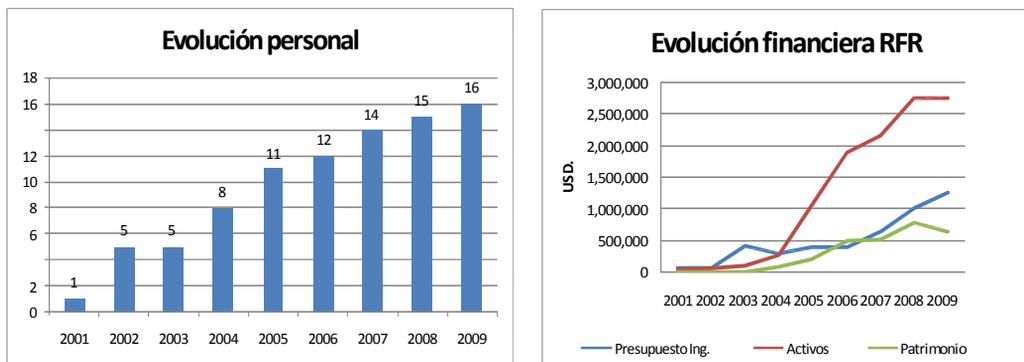
Elaborado por: Johanna Luna

Para brindar un mayor sustento a este emprendimiento, al momento se está implementando un proceso de Gobierno Corporativo que involucra algunos cambios internos y definiciones normativas tanto para la Asamblea General como para el Directorio, Presidencia y Dirección Ejecutiva. Este proceso tiene como referente las mejores prácticas internacionales que están siendo adoptadas por varias instituciones en el país.

2.10 Estructura organizacional

Cada vez la RFR se enfoca más al cumplimiento de objetivos superiores y retos mayores, para ello se ha fortalecido internamente, garantizando recursos humanos, financieros y físicos, lo que ha permitido estructurar una base fundamental para el desarrollo del trabajo y consecución de objetivos. El resumen se puede apreciar en el siguiente cuadro.

GRÁFICO N° 8: EVOLUCIÓN FINANCIERA Y DE PERSONAL

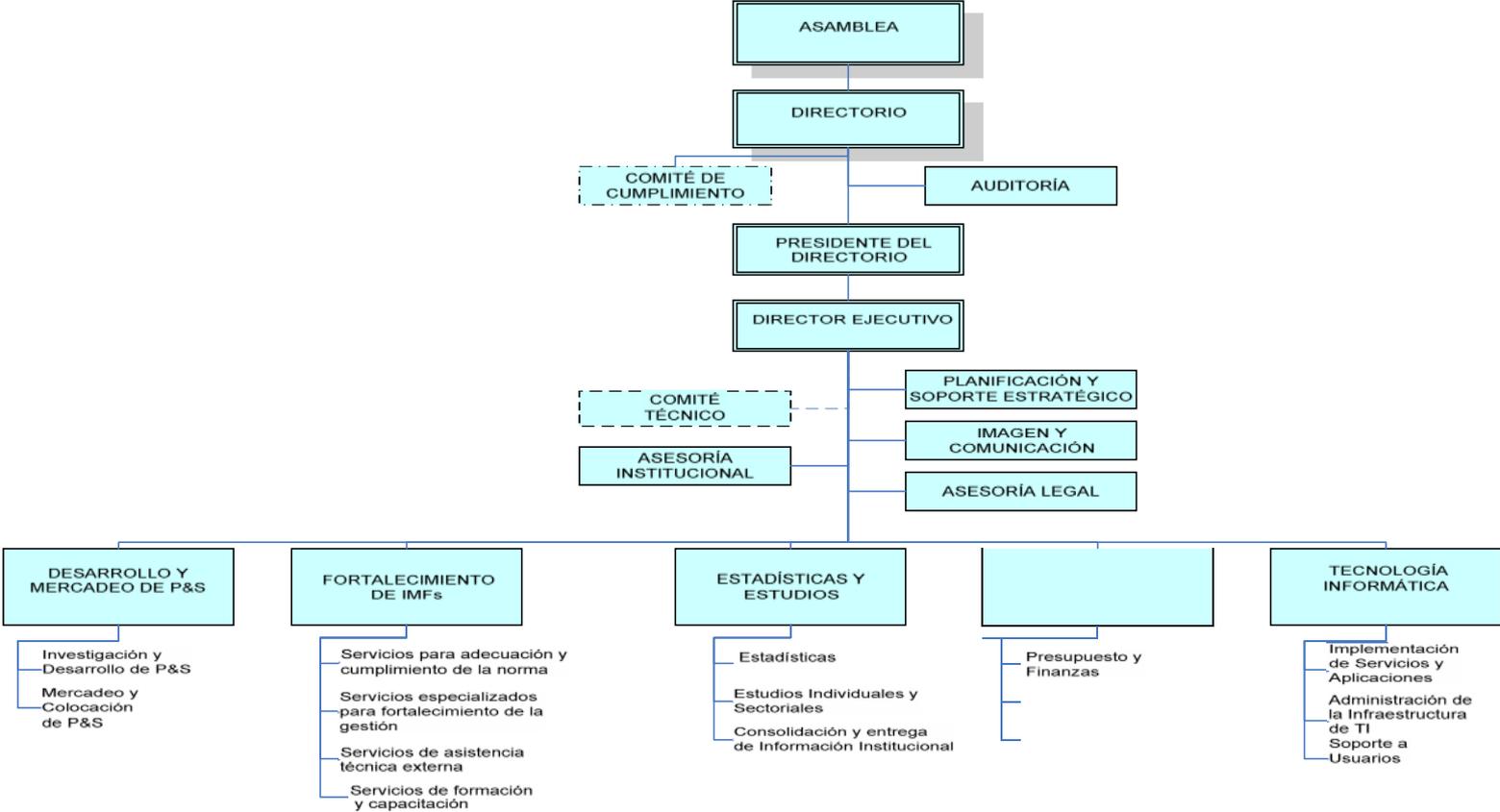


Fuente: Área de Servicios Internos - RFR

Elaborado por: Johanna Luna

La estructura organizacional actual con que cuenta la RFR para el cumplimiento de los objetivos propuestos se aprecia en el siguiente organigrama:

GRÁFICO N° 9: ORGANIGRAMA DE LA RFR



Fuente: Área de Servicios Internos - RFR
Elaborado por: Johanna Luna

2.11 Ejes de la Red Financiera Rural

La Red Financiera Rural se encuentra conformada por cinco ejes principales que son los encargados de manejar las diferentes actividades y servicios que ofrece la RFR.

TABLAS N° 4
EJES DE LA RED FINANCIERA RURAL

EJES DE LA RFR
Planificación y Soporte Estratégico
Estadísticas y Estudios
Fortalecimiento
Desarrollo y Mercadeo de Productos
Servicios Internos

Realizado por: Johanna Luna

Planificación y Soporte estratégico

Incluye a la Dirección Ejecutiva que es el pilar de la función de la RFR que se encarga de orientar la consecución de los objetivos corporativos y a la vez busca representar al colectivo de los miembros e incidir en el diálogo institucional y político que se maneja entorno a las microfinanzas.

Estadísticas y Estudios

Esta área se encarga de la recopilación, interpretación y elaboración de material informativo y estadístico del sector de las Microfinanzas, promueve la transparencia de información financiera con instituciones Microfinancieras No Reguladas y Reguladas asociadas a la Red, las mismas que aplican normas de prudencia y solvencia financiera nacionales e internacionales establecidas para el sector.

Busca ofrecer a los miembros información transparente con análisis profundo enfocándose a las microfinanzas sobre el desempeño de las IMFs.

Fortalecimiento

Ofrece una variedad de productos que permiten el mejoramiento continuo de las IMFs con el fin de apoyar el desarrollo y gestión de las instituciones y buscar el beneficio del consumidor final.

El propósito del Área de Fortalecimiento de IMFs es consolidar a las instituciones del mercado de Microfinanzas, a partir de la mejora de sus sistemas normativos y de gestión, a través de un portafolio integral de servicios, entre los cuales se incluye el Sistema de Apoyo Gerencial; Capacitación y Formación; Asistencia Técnica; Crédito Asociativo, entre otros

Desarrollo y mercadeo de productos

Desarrolla e innova nuevos productos y servicios financieros, basándose en las necesidades y expectativas de las Instituciones miembros. Este proceso se complementa con el acompañamiento en planes piloto, monitoreo, sistematización, capacitación y masificación de los productos desarrollados.

El área de desarrollo y mercadeo es una nueva área implementada dentro de la RFR a partir del año 2009, anteriormente cada área era la encargada de desarrollar y mercadear cada uno de sus productos y servicios lo que generaba más carga laboral y se descuidaba en parte el fin propio de cada una de estas áreas, sin embargo surgió como idea la creación de esta dependencia para que desde aquí por medio de personal capacitado se comercialice los productos de la RFR y apoye a la elaboración de proyectos futuros. Al ser un área recién establecida no cuenta con un plan de marketing, se trabaja a través de cumplimiento de actividades comerciales encomendadas por las diferentes áreas.

Servicios Internos

Es un área transversal que se encarga del funcionamiento y gestión interna de la RFR.

2.12 Portafolio de Productos y Servicios

TABLA N°5
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ÁREA DE
PLANIFICACIÓN Y SOPORTE ESTRATÉGICO

PLANIFICACIÓN Y SOPORTE ESTRATÉGICO		
Valores Agregados	Tipo	Segmento al que está dirigido
Incidencia y Representatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia ante Organismos, Sectores y Gobierno para buscar un entorno adecuado para las Microfinanzas. • Representatividad ante Organismos de Gobierno y Cooperación. • Reportes e información en medios de comunicación 	IMF Miembros de la RFR
Revista semestral de Microfinanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Información periódica relacionada con el sector 	IMF Miembros de la RFR y bases de datos de distribución (donantes, entidades gubernamentales y medios de comunicación).
Página Web	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios en línea • Información Laboral (Referencias y ofertas) • Biblioteca • Estadísticas • Base de Consultores • Publicaciones • Noticias • Eventos 	IMF miembros y no miembros de la RFR; público en general
Asesoría Legal	Acceso a consultas especializadas a través de alianzas con Estudios y Expertos.	IMF Miembros de la RFR

Realizado por: Johanna Luna

TABLA N°6
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ÁREA DE ESTADÍSTICAS
Y ESTUDIOS

ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS		
Productos y Servicios	Descripción	Segmento al que está dirigido
Boletín Estadístico Financiero, Social y de Mercado	Informe trimestral de indicadores financieros de los miembros de la RFR.	IMF miembros de la RFR, Donantes, Financiadores, Entidades gubernamentales, Entidades interesadas del sector.
	Informe semestral de indicadores sociales de miembros de la RFR	
Informes y Calificaciones de Desempeño Financiero	Informe Individual	IMF miembros de la RFR con cartera de crédito excepto los de segundo piso.
	Informe personalizado	IMF, Donantes, Financiadores nacionales e internacionales, entre otros.
Informes de Gestión Social	Informe de Desempeño Social –GDS	IMF miembros de la RFR con cartera y que tengan un avance en el cumplimiento de normativa. Incluye reguladas y no reguladas
	• Auditoría Social - SPI	IMF miembros y no miembros de la RFR
	• Informe de medición de pobreza – PPI	
Acceso a publicación en Microfinance Information Exchange (MIX)	Publicación de perfiles institucionales (financiero y social)	IMF miembros de la RFR
Acceso a Buró	• Convenio de servicio	IMF miembros de la RFR

de Crédito	para acceso preferencial <ul style="list-style-type: none"> • Información comparativa de mercado 	
------------	---	--

Realizado por: Johanna Luna

TABLA N°7
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ÁREA DE
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA IMF

FORTALECIMIENTO PARA IMF		
Productos y Servicios	Descripción	Segmento al que está dirigido
Sistema de Apoyo Gerencial (SIAG)	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y Soporte para la adecuación y cumplimiento de normativas legales y buenas prácticas en Instituciones de Microfinanzas (IMF) 	IMF no reguladas que calificaron para ser miembros de la RFR
Sistema de Adecuación Inicial (SAI)		IMF no reguladas, que no calificaron para ser miembros de la RFR.
Formación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de Formación con Aval Académico • Capacitaciones IN HOUSE • Seminarios Talleres Nacionales. • Seminarios Internacionales • Postgrados en microfinanzas. • Programa de Alta Dirección para IMF (INCAE) • Foros de Discusión • Foro Ecuatoriano de Microfinanzas • Foros Virtuales • Pasantías Nacionales e Internacionales 	IMF miembros y no miembros de la RFR
Asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestión de la 	

técnica	<p>excelencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión Integral de Procesos • Administración de Recursos Humanos • Estrategias de comunicación y mercadeo • Planificación estratégica y operativa • Gestión de Tesorería para IMF • Presupuestación en IMF • Estudios de pobreza • Tecnologías y metodologías crediticias • Estudios de mercado utilizando la metodología de MICROSAVE • Gestión Integral de Riesgos • Implementación del Balanced Scorecard • Costeo de Productos y Servicios financieros • Gobierno Corporativo 	IMF miembros y no miembros de la RFR
Crédito Asociativo (PROAAR)	<ul style="list-style-type: none"> • Fondeo de segundo piso para Organizaciones y Empresas Asociativas Rurales, a través de IMF. 	Miembros de la RFR o participantes del SIAG.
Publicaciones e información proporcionada por Organismos Nacionales e Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de información de interés de Microfinanzas • Fuentes de Fondeo 	Miembros RFR, participantes del SIAG, SAI; Personas naturales e Instituciones involucradas en Microfinanzas.

Realizado por: Johanna Luna

TABLA N°8
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ÁREA DE DESARROLLO
Y MERCADEO DE PRODUCTOS

DESARROLLO Y MERCADEO DE PRODUCTOS		
Proyectos en Desarrollo	Características	Segmento al que está dirigido
Microseguros	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro de vida por cualquier causa. • Seguro de vida por accidente • Seguro de Incapacidad total o permanente • Seguro de gastos funerarios • Seguro Desgravamen • Otros a desarrollar en función de requerimientos propios. • Acceso a convenio con costos especiales, implementación, monitoreo y capacitación. 	IMF miembros y no miembros de la RFR
Titularización de cartera como mecanismo alternativo de fondeo	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso sindicado con varios aportantes que disminuye costos. • Posibilidad de contar con aportes de donantes e inversiones de Organismos Internacionales. 	IMF Miembros de la RFR
Proyecto de Tecnología – CGAP a través de modelo ASP (proveedor de servicios de aplicativos)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de un proveedor único de Servicios tecnológicos para varias IMF (ASP) • Estandarización del CORE financiero • Disminución de costos transaccionales en las IMF • Actualización permanente de Tecnología y aplicativos 	IMF miembros y no miembros de la RFR

Desarrollo de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> Estudios, pilotos e implementaciones de productos de interés requeridos por las IMF 	IMF miembros y no miembros de la RFR
--------------------------------	---	--------------------------------------

Realizado por: **Johanna Luna**

2.13 Ventajas competitivas

- El trabajo desempeñado por la RFR contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de la población ecuatoriana
- La RFR es líder en facilitar el acceso a servicios financieros a sectores vulnerables
- El proceso de incidencia y Representatividad en el sector de Microfinanzas y en el ámbito político permite ubicar a la RFR como uno de los principales referentes del sector en el país
- La RFR busca definir consensos comunes que beneficien a sus miembros y al sector.
- La RFR trabaja en la innovación y desarrollo de productos y servicios que permitan mejorar el proceso de desempeño y gestión de sus miembros.

2.14 Clientes de la Red Financiera Rural

Instituciones Financieras

- Banco Procredit
- Banco Solidario
- Credife
- Finca S.A

Cooperativas de Ahorro y Crédito Reguladas

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Codesarrollo
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito La Nacional
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San José
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardin Azuayo
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Financoop

Cooperativas de Ahorro y Crédito No Reguladas

- Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz Del Valle
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondvida
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullky Wasi
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Sac Aiet

Organizaciones No gubernamentales Crediticias

- Asociación Cristiana De Jóvenes
- Casa campesina de Cayambe
- Cepesiu
- Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR
- Fundación de Apoyo Comunitario y Social del Ecuador FACES
- Fepp
- Fondo de Desarrollo Microempresarial FODEMI

- Fundación Alternativa
- Fundamic
- Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas INSOTEC
- Fundación D-Miro Misión Alianza

Organizaciones no Gubernamentales Segundo Piso

- Comité Ecuatoriano del Fondo Ecuménico de Préstamos ECLOF
- Fundación ESQUEL

Redes Locales

- UCACCENTRO - Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Sierra Centro.
- UCACNOR - Unión de Cooperativas del Norte
- UCADE - Unión Católica de Apoyo al Desarrollo.

2.15 Proveedores

TABLA N° 9
PROVEEDORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA RED
FINANCIERA RURAL

<p>Tecnimueble</p> 	<p>Suministra todo tipo de material y mobiliario de oficina, equipo de computación, entretenimiento, servicios de seguridad y sistema técnico.</p>
<p>Price Waterhouse Coopers</p> 	<p>Auditoria Externa</p>
<p>Smart Help</p> 	<p>Outsourcing de soporte y administración informática.</p>

<p>Salud S.A</p> 	Asistencia médica
<p>Equivida</p> 	Seguro de Vida y Accidentes
Novograf	Agencia de Publicidad y servicios de Imprenta
Record Suministros	Suministros de Oficina
Paper kids	Servicios de imprenta y suministros
Osteria no. Mille	Servicios de Catering
Data Services	Mantenimiento de Equipos Electrónicos
<p>Consultores Independientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ec. Marcelo Cruz Consultoría y Capacitación en finanzas y microfinanzas. • Ec. Verónica Marcial Consultoría en actividades de asesoramiento empresarial • Ing. Jaime Núñez Asesoramiento tecnológico. • Ing. María Fernanda Garcés Asesora en temas legales y políticos. 	Proveedores del Intelecto.

Fuente: Área de Servicios Internos - RFR

Realizado por: Johanna Luna

2.16 Infraestructura física

En el período analizado la RFR ha logrado fortalecer su estructura física, a través de los proyectos manejados y con la gestión de sus servicios. Al momento cuenta con oficinas y aulas de capacitación propias, centro de cómputo de alta tecnología con tres servidores software para manejo administrativo financiero, software de control de ingreso de personal, web server, vehículos, equipos de cómputo, muebles y demás infraestructura que garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos.



Durante la gestión, la RFR ha ganado el reconocimiento y la confianza de varios organismos de cooperación mediante el financiamiento de proyectos institucionales, y de apoyos puntuales para la implementación del Plan Estratégico y el desarrollo de las actividades del Plan Operativo Anual. Esto permite sostener el crecimiento de la RFR y alcanzar los resultados que se informan.

CAPÍTULO III ANÁLISIS

SITUACIONAL

3.1 Análisis del Macroentorno

El macro entorno permite delinear el entorno en que se desenvuelve la Institución y la realidad en la que se desempeña; está definido por factores como la situación política, económica, social y tecnológica.

3.1.1 Entorno Económico

A principios del siglo XXI Ecuador se distingue por ser uno de los países más intervencionistas y donde la generación de riqueza es una de las más complicadas de Latinoamérica. Existen diferencias importantes del ingreso donde el 20% de la población más rica posee el 54,3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre apenas tiene acceso al 4,2% de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0,1% de la tierra. Existe cierta estabilidad económica pero con bases débiles y de forma forzosa.¹¹

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

En otro tema, en los primeros tres trimestres del año 2010 las remesas familiares mostraron una caída del 5,6% debido especialmente a la situación laboral en España e Italia.

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Ecuador

Según estudios presentados por el (FOMIN) Fondo Multilateral de Inversiones ubica a Ecuador en el octavo puesto de la lista de naciones idóneas para desarrollar la microeconomía, da al país una puntuación de 55,1 sobre 100 colocándolo en la lista de las mejores economías.¹²

Los microcréditos en los últimos 6 años han tenido un mayor crecimiento, impulsados por el dinamismo económico en América Latina, lo que ha aumentando la demanda de financiación por parte de familias y microempresarios de bajos recursos, este indicador para la Red Financiera Rural arroja consecuencias positivas en tanto que se ve reflejado parte del esfuerzo que se realiza dentro de esta institución y por otra le da la rienda suelta para trabajar por los microempresarios desatendidos que según Javier Vaca director ejecutivo de la RFR “En el Ecuador hay más de un millón ochocientos mil microempresarios y solo el 60% accede a crédito formal, el resto accede a los denominados chulqueros”

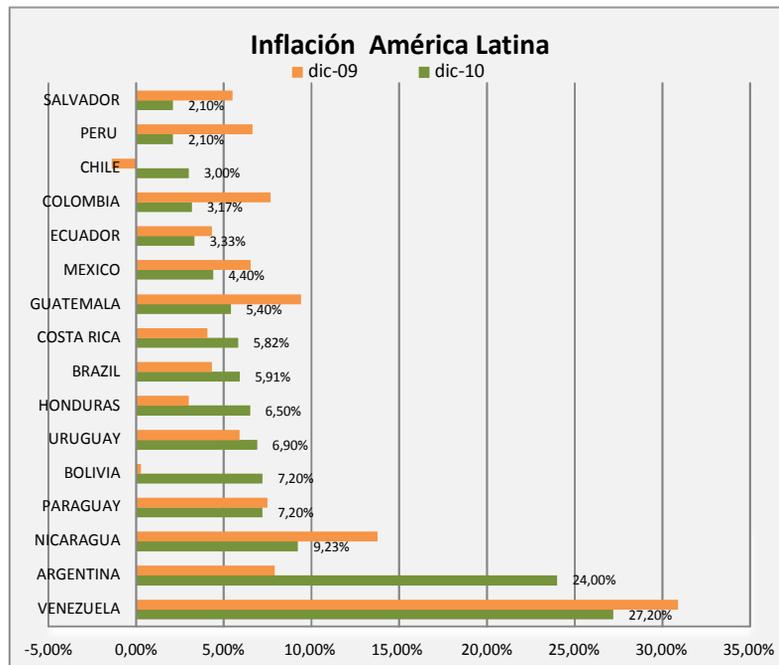
Inflación

Es el aumento generalizado y sostenido del nivel de los precios en servicios y bienes. También podríamos definir la inflación como la caída del poder adquisitivo de una moneda en particular en una economía determinada¹³.

¹² “Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2011”,

¹³ SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica, Pág. 161

GRÁFICO N°10 INFLACIÓN AMÉRICA LATINA



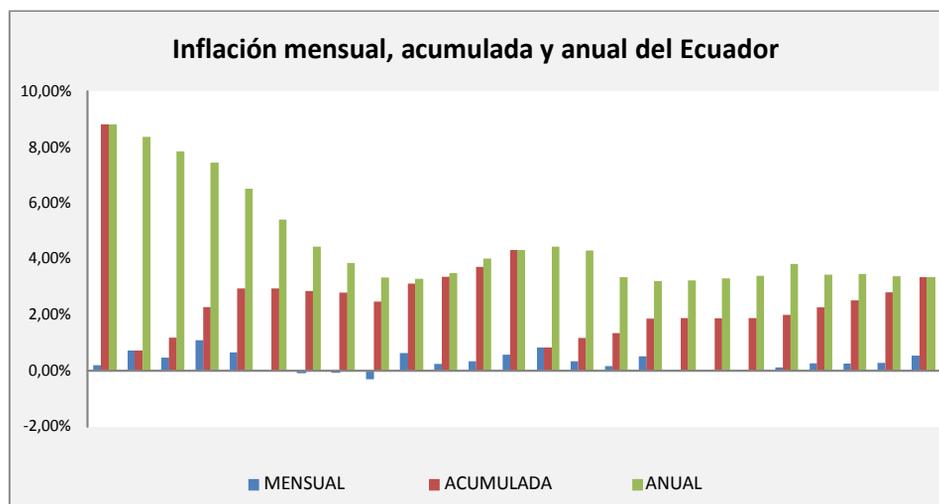
Fuente: INEC, BANCO CENTRAL

Realizado por: Área de Estadísticas y Estudios Red Financiera Rural

Analizando la inflación en América Latina a Diciembre 2010, Ecuador se ubica en el quinto lugar de menor inflación anual con el 3,3% e inferior al promedio (7,72%) y mediana (5,87%). En general, la mayoría de países de la región presentan una reducción en su tasa de inflación anual respecto al 2009, expresados en un solo dígito a excepción de Venezuela (27,20%) y de Argentina (24%)

GRÁFICO N°11

INFLACIÓN MENSUAL, ACUMULADA Y ANUAL DEL ECUADOR



Fuente: INEC, BANCO CENTRAL

Realizado por: Área de Estadísticas y Estudios Red Financiera Rural

A Diciembre 2010, la mayor contribución a la inflación anual del Ecuador (3,33%) provino de los bienes transables en 2,07% y bienes no transables 1,26%. En los tres primeros meses de 2010 se registraron tasas de inflación mensual y acumulada altas respecto al resto del año, el nivel de precios se vio afectado por efectos climáticos y por otros factores (crisis energética entre otros).¹⁴

• ¹⁴ RFR, Boletín Estadístico Financiero trimestral 28, Quito 2010

GRÁFICO N°12

TASA OCUPACIONAL Y SALARIO UNIFICADO NOMINAL

TASA DE DESEMPLEO, EMPLEO Y OCUPACION (%)				
DESEMPLEO				
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	NACIONAL
2005	10,6	11,7	4,1	10,7
2006	10,6	10,8	3,6	10,1
2007	6,1	7	5	6,1
2008	5,8	9,5	4,4	7,3
2009	6,1	11,7	4,7	7,9
2010	4,3	7,6	2,5	5
SUBEMPLEO				
2005	37,8	55,1	48,7	47,3
2006	42	52,2	44,5	47,6
2007	35,8	48,8	40,2	50,2
2008	41,6	45,8	34,9	48,8
2009	40,1	46,9	39,2	50,5
2010	31,9	44,3	38	56,8
OCUPACIÓN				
2007	56,3	40,4	49,4	42,6
2008	51,71	44,6	60,5	43,6
2009	42,3	40,7	54,6	38,8
2010	59,4	47,5	59,3	37,3

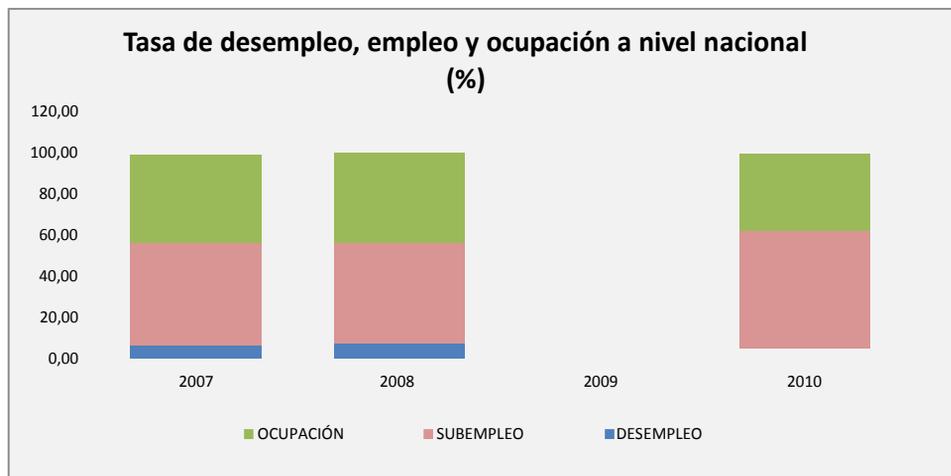
SALARIO UNIFICADO NOMINAL	
AÑO	US Dólares
2000	81,9
2001	91,2
2002	92,3
2003	100
2004	103
2005	106
2006	110
2007	120
2008	200
2009	218
2010	240
2011	264

Fuente: INEC.

Realizado por: Área de Estadísticas y Estudios Red Financiera Rural

GRÁFICO N°13

TASA DE DESEMPLEO, EMPLEO Y OCUPACIÓN A NIVEL NACIONAL



Fuente: INEC.

Realizado por: Área de Estadísticas y Estudios Red Financiera Rural

A Diciembre 2010, la tasa de ocupación nacional es de 37,30%, siendo la más baja en comparación a los últimos 4 años. La tasa de subempleo nacional a Diciembre 2010 es de 56,80%, tasa que ha incrementado respecto al año anterior en 6 puntos y la tasa de desempleo comparado con los años anteriores disminuye en 2,30 (2008) y 2,90 (2009) puntos porcentuales, cerrando a Diciembre 2010 con el 5%.

La Población Económica activa, según las proyecciones pasaría del 4.5 millones al 2001 a 5.48 millones al 2010, es decir habría 924 mil personas más en edad de trabajar.

El saldo de la Balanza Comercial al cierre del octavo mes del año 2010, fue de USD - 862.96 millones; registrándose un crecimiento del 175.72% respecto al déficit presentado en el período enero – agosto de 2009, que fue de USD -312.98 millones.¹⁵

¹⁵BANCO CENTRAL DEL ECUADOR , Balanza Comercial, 2010, <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201010.pdf>

En la nueva economía que se está configurando existe cierta estabilidad económica pero con bases débiles y de forma forzosa. Los aspectos económicos que existen en el país establecen las situaciones y solvencias que tienen las empresas, debido a la situación económica que se ha producido desde años atrás en el país, como es la disminución de la inversión extranjera y la lenta recuperación de capitales invertidos por empresas.

El incremento de divisas extranjeras la exportación de nuevos productos como son los no tradicionales han sido un factor favorable para la economía del país, sin embargo la mala administración de estos recursos económicos por parte del gobierno hace que el país y sus empresas no progresen rápidamente y logren un margen de eficacia en la productividad para poder competir en el ámbito global.

3.1.2 Entorno político

Las estrategias de marketing dependerán en gran medida de los acontecimientos en el ámbito político. Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

El país aprobó por mayoría una nueva constitución el pasado septiembre de 2008, donde no primó el debate de los textos constitucionales, sino que se centro en aclaraciones mutuas entre gobierno y oposición.

Ámbito Regulatorio

La situación de la regulación a las actividades financieras a Junio del 2010 no ha cambiado respecto a la situación que ha perdurado en los últimos diez años, existiendo la Superintendencia de Bancos y Seguros – SBS, para las Instituciones Financieras reguladas por la Ley general de Instituciones Financieras (Bancos, COAC Financieras, Sociedades Financieras, Mutualistas y Banca Pública) y la Dirección Nacional de Cooperativas que paso a ser parte de la Subsecretaria de Desarrollo Social de MIES, para las COACs que no controla la SBS, regidas por la Ley de Cooperativas y sus diferentes regulaciones. Las ONGs u otro tipo de entidades con finalidad social, tienen a nivel general como organismo de control el

MIES, pues es allí donde se registran y presentan sus informes, a pesar de que algunas ONGs también han sido creadas por otros ministerios. En sí, no existe una regulación específica para la actividad de microfinanzas, salvo la normativa de microcrédito emitida por la SBS, cuyo enfoque es promover esta actividad en el marco de la ley general de instituciones financieras, pero dado que es la única existente ha sido asumida por casi todas las instituciones que trabajan en el sector.

Respecto a la regulación de las COAC se siguen manteniendo dos organismos de control, la SBS y la Dinacoop del MIES, que prácticamente no realiza ningún proceso de supervisión y la SBS que realiza esfuerzos limitados para integrar a nuevas COACs a su control.

Para el caso de las Fundaciones u ONGs que hacen microfinanzas, el ART. 311 de la Constitución que define la integración del sector financiero popular y solitario no las incluye en forma específica, más bien para ellas, están en discusión una ley de Fundaciones, que podría generar un marco jurídico distinto al que ahora existe, en todo caso, se conocen que en dicha ley no se contemplaría a la actividad microfinanciera, por lo que aún no está claro el marco regulatorio de este tipo de entidades. Esta situación ha generado que algunas ONGs emprendan en proyectos de constituir COACs (que si están contempladas en la constitución) al amparo del MIES para prepararse a un posible nuevo marco regulatorio o realicen una modernización hacia instituciones financieras reguladas por la Superintendencia.

El país vive actualmente una situación de incertidumbre política que dificulta la planificación a largo plazo. El marco legal regulatorio se encuentra en continuo cambio y la volatilidad de los temas políticos afecta al sector microfinanciero.

Con la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria la RFR tiene que actuar de forma cautelosa en cuanto a Incidencia y representatividad de sus miembros ya que una posición u otra pueden tener reacciones negativas dentro y fuera de la RFR. Generar consensos internamente con los miembros y con las entidades públicas y privadas se ha convertido en una necesidad imperante de la RFR.

El papel de la RFR en cuanto al ámbito político actualmente juega un rol muy importante y de mucha cautela, cada modificación a la norma legal es propia de análisis y debate, de manera que se pueda actualizar y tener frente por cada uno de los entes a los que representa la Red Financiera, sin que se beneficie ni perjudique a ninguna de estos.

3.1.3 Entorno social

En base a los resultados proporcionados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos la población actual del país es de 14.483.499 de los cuales el 49.56% está conformada por hombres y el 50.44% por mujeres. Con una extensión de 283.560 km², tiene una densidad poblacional de 49.17 habitantes por kilómetro cuadrado.

La incertidumbre generada por los aspectos políticos y económicos preocupa profundamente a la población de todos estratos sociales. Los altos niveles de desempleo y el fenómeno que generó la migración han dejado efectos visibles en la vida de las comunidades, en especial en los sectores medios y sectores de bajos recursos dejando así una gran brecha para que la Red Financiera Rural se comprometa a trabajar por el sector más vulnerable.

La importancia de la RFR dentro del sector microfinanciero y sus miembros asociados, se evidencia en la atención que en conjunto brindan a un número cercano a los 604.352 clientes activos en microcrédito a nivel de todo el país lo que representa cerca del 45% del total de microempresarios existentes en el Ecuador, faltando aún por cubrir más de la mitad de ellos lo cual demuestra que es necesario profundizar los servicios financieros y en este cometido el rol de las microfinanzas es fundamental, claro está que en esta población están inmersos algunas personas que no podrían ser atendidas por ningún sector financiero por su situación geográfica o económica, migración.

3.1.4 Entorno Tecnológico

La tecnología es un factor que se encuentra en continuo desarrollo, estar actualizados es un reto que cada vez se considera más importante. El problema crucial se centra

en los altos costos que representa la obtención de equipos y software que puedan estar a la vanguardia del mercado. Además de los altos costos que significa la compra de licencias y software para el sector microfinanciero. Por estos motivos pensar en la obtención de tecnología por medio de proveedores de servicios es lo más indicado para evitar entrar en gastos operativos, basándose en este fundamento la RFR vio la gran oportunidad de explorar en el campo tecnológico, es por eso que a través de los aportes de sus cooperantes tiene planificado realizar un proyecto de tecnología social al alcance de las Instituciones de Microfinanzas basado en la prestación de servicios financieros a través de la modalidad ASP (Proveedor Autorizado de Servicios).

3.2 Análisis del microentorno

3.2.1 Análisis Estructural del Sector

La estructura de un sector tiene una fuerte influencia al determinar las reglas competitivas del juego así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Un factor muy importante que hay que considerar en un sector con las fuerzas externas, ya que afectan a las empresas que lo conforman, la clave para enfrentarse a ellas se encuentra en las habilidades que posee cada una de estas empresas.¹⁶

La Red Financiera Rural opera dentro de un sector donde no existe mucha competencia puesto que ha logrado posicionar productos y servicios muy específicos y enfocados en el sector microfinanciero, que le ha permitido generar barreras de entrada a posibles competidores, sin que estos tengan las mismas características, fortalezas y capacidades que la Red ha podido desarrollar a la fecha.

Tomando como referente la “Encuesta de Satisfacción Anual”, se podría mencionar que RFR tiene entidades competidoras principalmente en dos productos y/o servicios: a) capacitación y formación y b) asistencia técnica y consultoría.

¹⁶ AGUILAR, Mario, Los modelos más populares de estrategia empresarial, 2007.

La situación de la competencia en un sector depende de las cinco fuerzas competitivas básicas: competidores en el sector, competidores potenciales, compradores, proveedores y sustitutos. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector y resultan cruciales en la formulación de estrategias.¹⁷

3.2.2 Rivalidad entre competidores existentes en el Sector.

Como ya se había mencionado la RFR no tiene muchos competidores en el sector, a diferencia de otros sectores, ya que al liderar el campo de las microfinanzas en el Ecuador se hace muy difícil que otras instituciones que recién ingresan alcancen el nivel que tiene la RFR. En relación a la competencia en servicios puntuales existen algunas instituciones que ofrecen servicios similares a los que ofrece la RFR específicamente es (Capacitación y Asistencia Técnica)

Capacitación y formación

- CEDECOOP.- Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo-, entidad que desde el año 1991, viene prestando servicios de capacitación al sector cooperativo regulado y no regulado, en temas de interés con el sector financiero.
18
- CORSCOOP -Corporación Rural de Cooperativas-, entidad enfocada principalmente en cooperativas de ahorro y crédito dirigidas al sector rural principalmente.
- CAEFYC Cía. Ltda.- Organización principalmente consultora que inicia operaciones en el año 2000, brindando servicios en los principales temas de gestión gerencial y operativa

¹⁷ Fuerzas Competitivas (Michel Porter),2008, www.apuntesfacultad.com/fuerzas-competitivas-michael-porter.html.

¹⁸ CORPORACION CEDECOOP www.cedecoop.org

Asistencia técnica y consultoría

De acuerdo al análisis realizado en el “Estudio de Satisfacción”, se podría concluir que no existe una organización que pueda considerarse como un competidor relevante y de importancia frente a la propuesta que presenta RFR.

En los servicios de asistencia técnica y consultoría, los principales competidores se concentran en los consultores independientes, que ofertan sus servicios a las entidades miembros. Como segunda y tercera alternativa, aparecen las redes locales de apoyo a entidades microfinancieras, UCANOR –Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte- y UCADE –Unión Católica de Apoyo al Desarrollo Comunitario. En un tercer bloque de participación, se encuentran entidades relacionadas al sector cooperativo, como lo son. CEDECOOP -Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo- y Caja Central Cooperativa FINANCOOP.

3.2.3 Amenaza de ingreso de los Competidores Potenciales

Con relación a los competidores potenciales de la organización, es muy difícil para las Instituciones que quieren ingresar al mercado alcanzar el nivel y el posicionamiento de la RFR y de las demás organizaciones mencionadas anteriormente, la mayoría de ellas fracasaría. Una amenaza tentativa puede ser la inserción de la Superintendencia de Cooperativas que con la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria.

Amenaza de ingreso

La amenaza de ingreso de nuevas empresas en el sector depende de las barreras para el ingreso, sumadas a la reacción de los competidores existentes. Algunas barreras de ingreso son:

Economías de Escala.- Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por

parte de las empresa existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos o una diferenciación, ambas opciones indeseables.

Diferenciación del producto.- Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de su publicidad, servicio al cliente, diferencias del producto o por ser el primero en el sector.

Requisitos de capital.- La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso.

Costos cambiantes.- Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor. Si estos costos del cambio son elevados, los proveedores de nuevo ingreso tendrán que mejorar el costo o desempeño, para que el comprador cambie al actual.

3.2.4 Presión y amenaza de productos o servicios sustitutos

No existen muchos sustitutos que puedan reemplazar los productos y servicios que ofrece la Red Financiera Rural porque su portafolio está basado en las necesidades y expectativas y son personalizados de acuerdo a los requerimientos de cada uno de sus miembros o clientes.

El elemento central del análisis estructural de un sector está en identificar las características fundamentales arraigadas en el entorno económico y tecnológico del mismo, en las cuales debe fijarse la estrategia competitiva.¹⁹ El sector donde opera la RFR es la venta de servicios financieros, la gama de estos servicios es realmente limitante por la naturaleza del negocio y si ni la RFR en sus diez años de experiencia ha logrado desarrollar una amplia gama de productos es poco probable que otras instituciones lo intenten con éxito.

¹⁹ GUILTINAN, Joseph P., MADDEN, Thomas J., Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas, Sexta Edición, MC Graw Hill, 1998, Pàgs.24-42,97-194

3.2.5 Poder de negociador de los compradores

Los consumidores finales de los productos y/o servicios de la RFR son las Instituciones miembros y demás organizaciones financieras del sector. Cabe mencionar que dentro de la gama de productos, el boletín microfinanciero económico, social y de mercado es una obligación para las Instituciones miembros el reportar información financiera para obtenerlo cada trimestre, este se convertiría en un producto indispensable de uso para las Organizaciones y un producto de no proceso de comercialización por parte de la RFR.

3.2.6 Poder negociador de los Proveedores

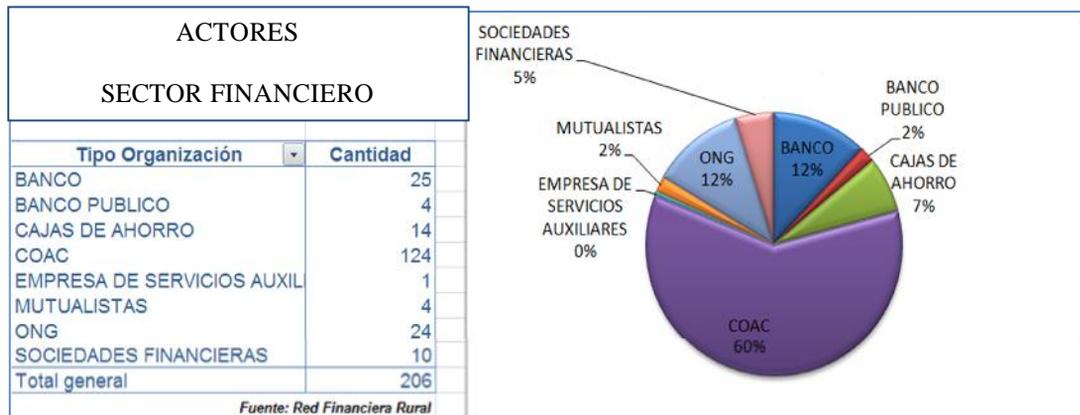
Los proveedores de los productos y/o servicios de la RFR ejercen una fuerte influencia al momento de determinar los precios a los que va a ser comercializado. Por la confianza y compromiso que los proveedores han depositado en la RFR, se ha llegado a acuerdos y alianzas muy ventajosas para las partes, siempre precautelando el minimizar los costos recibiendo servicios de calidad.

3.3 Participación en el mercado

Materia del presente análisis, es la determinación del mercado existente en el sector de las Microfinanzas y cuál es la participación de la Red Financiera en dicho mercado.

En lo que corresponde al mercado Ecuatoriano, los actores en el sector financiero se distribuyen como se indica a continuación:

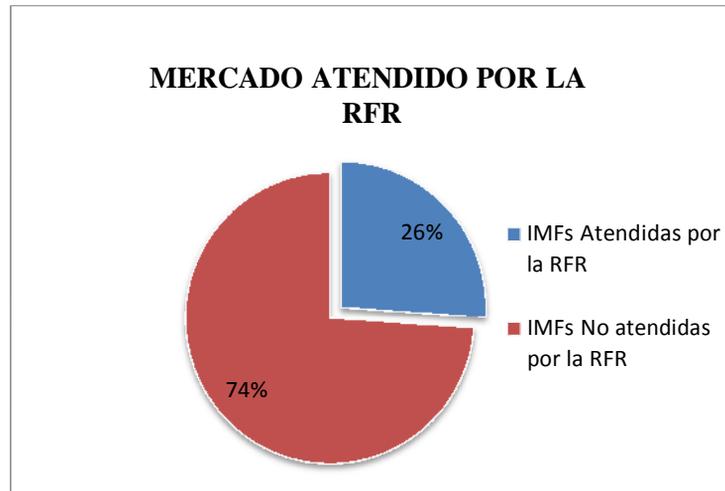
GRÁFICO N°14 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO



Es importante señalar que al referirnos a ONG's, consideramos aquellas que tienen participación importante en el sector de las microfinanzas, está preselección resulta de haber identificado cerca de seis mil ochocientos Organizaciones de todo tipo, las que lamentablemente no están catastradas y controladas.

De todo el sector financiero del Ecuador, la Red Financiera Rural atiende directamente al 23%, sin embargo existen otras instituciones que aunque no son parte de la RFR también se han visto beneficiados por algunos de los productos puntuales que se ofertan como son capacitaciones in house, foro de microfinanzas y asistencias técnicas.

GRÁFICO N°15



Fuente: Red Financiera Rural
Elaborado por: Johanna Luna

De todo el mercado atendido por la RFR (26%), a continuación se muestra el porcentaje de participación por cada uno de los estatutos jurídicos.

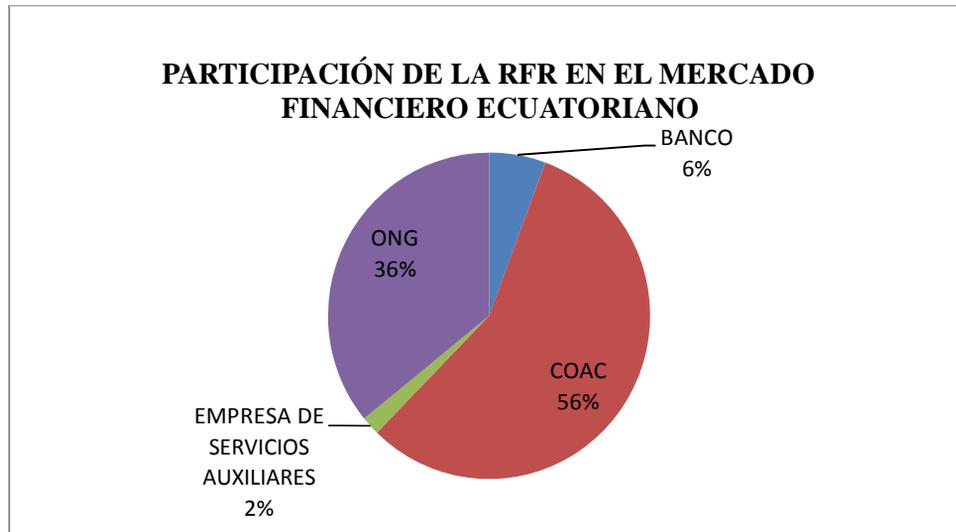
TABLA N°10

PARTICIPACIÓN DE LA RFR EN EL MERCADO FINANCIERO ECUATORIANO

ESTATUTO JURIDICO	CUENTA DE LA RFR
BANCO	3
COAC	30
EMPRESA DE SERVICIOS AUXILIARES	1
ONG	19
Total general	53

Elaborado por: Johanna Luna

GRÁFICO N°16



El volumen de crecimiento en participación de mercado en este segmento específico, dependerá en gran medida de la capacidad que tenga la organización para desarrollar productos y servicios específicos para cada uno de los sub segmentos que conforman el mercado, entendiendo que la representatividad que cada uno de estos tenga, necesariamente será una de las variables a considerarse para ampliar la oferta de productos y servicios.

3.4 Gestión y Financiamiento de la Red Financiera Rural

La Red Financiera Rural se financia a través de la venta y comercialización de los productos y servicios que oferta en su portafolio. Además logra ser sustentable a través de subvenciones otorgadas por Instituciones cooperantes del extranjero, encaminadas en contribuir con fondos para proyectos de desarrollo de iniciativas microempresariales como alternativa sostenible de lucha contra la pobreza.

3.4.1. Financiamiento de Proyectos

Durante la gestión, la RFR ha ganado el reconocimiento y la confianza de varios organismos de cooperación mediante el financiamiento de proyectos institucionales, y de apoyo puntuales para la implementación del Plan Estratégico y el desarrollo de las actividades del Plan Operativo Anual.

TABLA N° 11
PROYECTOS INSTITUCIONALES

	<p>La principal contraparte de la RFR a partir del 2002, con quien se inició con un proyecto para el establecimiento de la Unidad de Capacitación. Luego de esto se accedió a proyectos macro, que han apoyado el desarrollo integral de la institución.</p>
	<p>La RFR ganó un concurso con la propuesta de desarrollo e implementación de una plataforma tecnológica compartida para IMFs, para ejecutarlo entre el 2008-2012. El proyecto es administrado por CGAP, con fondos de Bill y Melinda Gates Foundation.</p>
	<p>Se accedió a un proyecto en el ámbito de Empresariado Social en el 2003, para la implementación de Crédito Asociativo Rural, con un componente de asistencia y un fondo de crédito.</p>
	<p>Por medio de un concurso de SEEP Network, se adjudicó un proyecto de fortalecimiento a la RFR para los años 2007-2010.</p>
	<p>Proyecto para el desarrollo de Gestión de Desempeño Social y estudio de factibilidad de titularización;</p>



La RFR fue adjudicada dentro de una convocatoria a nivel mundial, para el desarrollo de un proyecto que busca ayudar a la implementación de un marco normativo para las cooperativas de ahorro y crédito, así como el desarrollo de productos para zonas rurales.

Realizado por: Johanna Luna

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Segmentación del mercado

4.1.1 Macro segmentación

Tomando en cuenta que las necesidades y expectativas de los clientes son diferentes con relación a los servicios que se ofrece y buscan los que más se adapten a sus requerimientos, lleva a que las empresas realicen procedimientos de segmentación para definir su campo de actividad e identificar los factores claves para controlar y consolidarse en su mercado objetivo.

Para el caso de la Red Financiera Rural su macro segmentación está representada por el sector financiero encaminado a realizar microfinanzas en el Ecuador, entendiendo como Financiero a los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito par la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

4.1.2 Micro segmentación

Con el propósito de dividir al mercado en un grupo homogéneo con necesidades similares se ha utilizado los siguientes criterios de segmentación.

- Colectivo al que pertenece
- La frecuencia de uso de los Productos/Servicios
- La ubicación geográfica

4.2 Investigación de Mercado

4.2.1 Definición del problema de Investigación

Mejorar los servicios ofertados en la actualidad y posicionar nuevos productos financieros en nuevos segmentos de mercado.

4.2.2 Objetivos de la investigación

4.2.2.1 Objetivo General

Definir un Plan de Mercadeo que permita valorar en términos generales la gestión global de la Red Financiera Rural para buscar medios que permita satisfacer las necesidades de sus miembros.

4.2.2 Metodología de la Investigación

El diseño de la investigación se caracterizará por procedimientos formales. Esto comprende necesidades definidas de objetivos e información relacionada con la indagación, además los estudios dependerán en gran parte de la formulación de preguntas a los encuestados, por lo que la Red Financiera Rural recurrirá a la investigación concluyente descriptiva que suministra.

4.2.3 Diseño de la Investigación.

Dentro de las principales fuentes de información tenemos:

- Encuesta.- La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.²⁰

²⁰ CRECENEGOCIOS, <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/>

- Entrevista.- Acto comunicativo que se establece entre dos personas y que tiene una estructura particular organizada a través de formulación de preguntas y respuestas.
- Datos secundarios.- Son los datos y fuentes proporcionados por la Red Financiera Rural para realizar la investigación.

4.2.4 Herramientas de investigación

4.2.4.1 Encuesta

La herramienta de investigación que se preparó para la ejecución del “Estudio de Satisfacción”, consistió en un cuestionario que fue separado en bloques de preguntas, de acuerdo a la temática que se buscaba evaluar. Tanto la herramienta de investigación, así como las preguntas que fueron incluidas en el mismo, fueron validadas por el departamento de desarrollo y mercadeo de productos, asegurando así su correcta propuesta y secuencia en el registro de respuestas.

La ejecución de la investigación de campo, se llevó a cabo mediante la aplicación de cuestionarios que fueron enviados por correo electrónico a los principales representantes (Gerentes Generales y/o directivos de las IMFs) de todas aquellas instituciones miembros que han trabajado de cerca con la Red Financiera Rural durante el año 2010. El seguimiento, recopilación y tabulación de la información fue realizada por mi persona con el apoyo del equipo de desarrollo y mercado de la RFR. La encuesta de medición de satisfacción de los miembros se realizó en los meses de julio y agosto del 2010

En aquellas variables que se había previamente definido, se estructuraron las preguntas bajo un esquema de calificación por escala con una puntuación mínima de 1 y una máxima de 5 puntos, lo cual permite generar índices de gestión en la variable estudiada y por ende realizar un monitoreo comparativo y evaluación permanente a futuro.

4.2.4.1.1 Objetivos Estratégicos

- Medir la calidad, oportunidad y utilidad de los diferentes productos y servicios ofrecidos actualmente por la RFR.
- Sondear las nuevas necesidades de los miembros de la RFR para fortalecer su gestión y crecimiento.
- Valorar en términos generales la gestión de Red Financiera Rural por parte de sus miembros.
- Valorar en nivel de incidencia y representatividad que ha tenido Red Financiera rural durante el último año, desde la perspectiva de sus instituciones miembro.
- Valorar la calidad de la información que se incluyen en las publicaciones e informes que ha generado Red Financiera Rural durante el último año.
- Valorar la utilidad de la información que se incluye en las publicaciones e informes de Red Financiera Rural durante el último año.
- Valorar la oportunidad con que se recibe publicaciones e informes de parte de Red Financiera Rural.
- Medir la tasa de uso de productos y servicios que oferta Red Financiera Rural.
- Valorar el nivel de satisfacción en el uso de productos y servicios ofertados por Red Financiera Rural por parte de las instituciones miembros.
- Valorar las variables más importantes de los procesos de formación y capacitación que desarrolló Red Financiera Rural durante el último año.
- Valorar las variables más importantes de los procesos de asistencia técnica y consultoría que ha ejecutado Red Financiera Rural durante el último año.

- Medir el nivel de uso de productos y servicios en el área de estadísticas y estudios.
- Valorar las principales variables de servicio y atención a los miembros de Red Financiera Rural.
- Evaluar los principales medios de comunicación y contacto de Red Financiera Rural con sus miembros.
- Recopilar comentarios y/o sugerencias abiertas de parte de los miembros de Red Financiera Rural sobre cada uno de los aspectos evaluados.

4.2.4.1 2 Muestra

Para determinar la muestra dentro de la investigación no es necesario aplicar ninguna fórmula en tanto que la población a ser estudiada es relativamente pequeña, sin embargo por motivos metodológicos la fórmula estadística que se utilizó para determinar la muestra en la población finita fue la siguiente:

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

Donde:

N = Total de la Población

k = Nivel de confianza

p= proporción de nivel de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

n = tamaño de la muestra

e = error

q = proporción de individuos que no poseen la característica de estudio (1-p)

Datos:

$$N = 53 \text{ Instituciones} \quad p = 0.50 \quad e = 5\%$$

$$k = 1.96 \text{ (Si la seguridad es del 95\%)} \quad q = 0.50$$

Desarrollo:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.50) * (0.50) * (53)}{((0.05)^2 * (53 - 1)) + (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = \frac{50.9012}{0.13 + 0.9604}$$

$$n = 46.68$$

4.2.4.1.3 Diseño del Instrumento de Recolección de Información

FORMATO DE ENCUESTA

ESTUDIO DE SATISFACCIÓN ANUAL 2009 - 2010	
RED FINANCIERA RURAL - RFR	
<i>La presente encuesta busca evaluar el nivel de satisfacción de cada organización miembro de la Red Financiera Rural en la utilización de los diferentes productos y servicios que oferta, así como conocer sus necesidades específicas, que permiten evaluar la posibilidad de desarrollo de nuevos proyectos. Agradecemos su objetividad y el corto tiempo que destinará a la evaluación.</i>	
INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN QUE RESPONDE	
A TIPO DE IMF	COACREG <input type="checkbox"/> IFI <input type="checkbox"/> ONG con cartera <input type="checkbox"/>
	COACNOREG <input type="checkbox"/> ONG <input type="checkbox"/> RED LOCAL <input type="checkbox"/>
B NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	_____
C PERSONA QUE RESPONDE	D CARGO

GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA RED FINANCIERA RURAL	
1 EN TÉRMINOS GENERALES, EN LA SIGUIENTE ESCALA, ¿CÓMO CALIFICARÍA LA GESTIÓN DE LA RED FINANCIERA RURAL EN APOYO A SU INSTITUCIÓN? (El número 5 corresponde a la calificación más alta, mientras que el número 1 corresponde a la calificación más baja)	
DEFICIENTE <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> EXCELENTE	
2 ¿CÓMO CALIFICARÍA EL NIVEL DE INDEBENCIA Y REPRESENTATIVIDAD QUE HA TENDIDO LA RED FINANCIERA RURAL EN EL ÚLTIMO AÑO?	
DESAPROBADA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> IMPORTANTE	

3 ¿CÓMO CALIFICA LA FRECUENCIA QUE HA TENDIDO LA RED FINANCIERA RURAL EN RELEVANTES DIFERENTES ACCIONES SOCIALES, POLÍTICAS, ECONÓMICAS Y PÚBLICAS EN GENERAL, DURANTE EL ÚLTIMO AÑO?

INDIFERENTE

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

 IMPORTANTE

4 ¿CÓMO CALIFICA LA GESTIÓN DE LA RED FINANCIERA RURAL, EN LA COSECCIÓN DE MEJORES MODELOS DE FONDO PARA LOS MIEMBROS EN EL ÚLTIMO AÑO?

LIMITADA

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

 AMPLIA

5 ¿CÓMO CALIFICA EL NÚMERO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DESARROLLADOS POR LA RED FINANCIERA RURAL EN EL ÚLTIMO AÑO DE ACUERDO A LA UTILIDAD QUE LES TIENEN PARA SU ORGANIZACIÓN?

NADA ÚTILES

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

 MUY ÚTILES

6 EN TÉRMINOS GENERALES ¿CÓMO CALIFICA LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE SE INCLUYE EN LAS PUBLICACIONES NOMINALES QUE AGREGA LA RED FINANCIERA RURAL PARA SUS MIEMBROS Y EL PÚBLICO EN GENERAL, EN EL ÚLTIMO AÑO? *Si responde que no debe, favor de recalificarlo*

REVISTA SEMESTRAL DE FINANZAS

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

BOLETÍN ELECTRÓNICO DE ACTIVIDADES FINANCIERAS DEL AFR

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

BOLETÍN ESTADÍSTICO FINANCIERO SOCIAL Y DEMOGRÁFICO

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

PUBLICACIONES PERIÓDICAS EN SITUACIÓN AL SEÑALADO EN EL INFORME FINANCIERO SOCIAL

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

INFORME PERSONALIZADO DE SEÑALADO EN EL INFORME FINANCIERO SOCIAL

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

FLAS-INFORMANTES LEGALES Y REJURADOS

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

7 ¿CÓMO CALIFICA LA UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE SE PUBLICA Y SE ENVIADA PERIÓDICAMENTE A LOS MIEMBROS DE ACUERDO A SU SITUACIÓN Y CONDICIÓN?

NADA ÚTIL

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

 MUY ÚTIL

8 ¿CÓMO CALIFICA LA OPORTUNIDAD DE LA QUE SE DEDICAN LAS PUBLICACIONES NOMINALES PARA LA RED FINANCIERA RURAL?

NADA OPORTUNO

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

 MUY OPORTUNO

9 ¿QUÉ NÚMERO DE RECONOCIMIENTOS PARA SU ORGANIZACIÓN TIENE DE LAS ORGANIZACIONES Y MIEMBROS DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS POR LA RED FINANCIERA RURAL?

LIMITADO

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

 AMPLIO

PRODUCTOS Y SERVICIOS DE RED FINANCIERA RURAL - FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

10 DE LOS PRODUCTOS QUE SE MENCIONA A CONTINUACIÓN INDIQUE CON UNA 'X', CUÁLES DE ELLOS HAN REQUERIDO Y UTILIZADO SU INSTITUCIÓN EN EL ÚLTIMO AÑO

SISTEMA DE APOYO GERENCIAL - SIAG	<input type="checkbox"/>
SISTEMA DE ADECUACIÓN INICIAL - SA-	<input type="checkbox"/>
CAPTACIÓN	<input type="checkbox"/>
ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORÍA	<input type="checkbox"/>
CRÉDITOS EMPRESAS / ASOCIATIVAS RURALES - PROXAR	<input type="checkbox"/>
PASANTÍAS	<input type="checkbox"/>
MICROSEGUROS	<input type="checkbox"/>

11 DE ACUERDO A QUE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS UTILIZADOS DURANTE EL ÚLTIMO AÑO, ¿CÓMO CALIFICARÍA SU NIVEL DE SATISFACCIÓN PARA CADA UNO DE ELLOS? Si no corresponde ha utilizado alguno de ellos, favor de no calificarlo

SISTEMA DE APOYO GERENCIAL - SIAG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	POCO SATISFECHO	<input type="checkbox"/>	MUY SATISFECHO					
SISTEMA DE ADECUACIÓN INICIAL - SA-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
CAPTACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORÍA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
CRÉDITOS EMPRESAS / ASOCIATIVAS RURALES - PROXAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
PASANTÍAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
MICROSEGUROS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				

12 EN EL CASO ESPECÍFICO DE QUE LA ENTIDAD HAYA PARTICIPADO CON SU PERSONAL EN LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN QUE ORGANIZA RED FINANCIERA RURAL, ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS? (El número 5 corresponde a la calificación más alta, mientras que el número 1 corresponde a la calificación más baja)

ACTUALIDAD DE LOS EVENTOS QUE SE OFERTAN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTENIDO Y PROFUNDIDAD DE LOS TEMAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APLICABILIDAD PRÁCTICA DE LOS TEMAS ENTREGADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONOCIMIENTO TÉCNICO DE LOS CAPTADORES / FACILITADORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
METODOLOGÍA APLICADA POR LOS CAPTADORES / FACILITADORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ASPECTOS LOGÍSTICOS Y DE ORGANIZACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TIEMPO DESTINADO AL TEMA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VALOR DE INMERSIÓN FRENTE AL BENEFICIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13 DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS, ¿CUÁLES SON LOS TRES MOTIVOS MÁS IMPORTANTES POR LOS CUALES LA INSTITUCIÓN TOMA LA DECISIÓN DE CONTRATAR O DE QUE SU PERSONAL ASISTA A UN PROCESO DE CAPTACIÓN?

CONTENIDOS VALOR INMERSIÓN UBICACIÓN EVENTO NIVEL CAPTADOR
 EXPERIENCIA DEL CAPTADOR APLICABILIDAD TEMA OTRO Especifique

14. ¿PARTE DE RED FINANCIERA RURAL, QUÉ OTRAS ORGANIZACIONES DE CAPACITACIÓN CONOCE EN EL MERCADO?

1 _____ 2 _____ 3 _____

15. EN LOS CASOS DE QUE LA INSTITUCIÓN HA CONTRATADO LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORÍA CON LA RED FINANCIERA RURAL DURANTE EL ÚLTIMO AÑO, ¿CÓMO CALIFICARÍA EN LAS SIGUIENTES CALIFICACIONES SIGUIENTES ASPECTOS?
(El número 5 corresponde a la calificación más alta, mientras que el número 1 corresponde a la calificación más baja)

CALIDAD DE LA PROPUESTA TÉCNICA	1	2	3	4	5
VALOR DE INMERSIÓN FRENTE AL BENEFICIO	1	2	3	4	5
CALIDAD DE LA ASISTENCIA TÉCNICA GENERAL	1	2	3	4	5
PROFESIONALISMO DEL CONSULTOR ASIGNADO	1	2	3	4	5
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS FINALES ENTREGADOS	1	2	3	4	5
ADECUACIÓN DE LA CONSULTORÍA A LA REALIDAD DE LA INSTITUCIÓN	1	2	3	4	5
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS FRENTE A LOS PROCESOS	1	2	3	4	5

16. DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS, ¿CUÁLES SON LOS TRES MÁS IMPORTANTES PARA LOS CUALES LA INSTITUCIÓN TOMA LA DECISIÓN DE CONTRATAR UN PROCESO DE ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORÍA?

VALOR DE LA INMERSIÓN PERFILES CONSULTOR PROPUESIO CALIDAD TÉCNICA DE LA PROPUESTA
 EXPERIENCIA PREVIA TIEMPOS DE EJECUCIÓN METODOLOGÍA APLICARSE
 VALORES AGREGADOS OTROS Especifique _____

17. ¿PARTE DE RED FINANCIERA RURAL, QUÉ OTRAS ORGANIZACIONES QUE BRINDAN ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORÍA CONOCE EN EL MERCADO?

1 _____ 2 _____ 3 _____

18. DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS ACTUALES DE SU INSTITUCIÓN, ¿QUÉ OTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS, APARTES DE LOS QUE OFERTA RED FINANCIERA RURAL, TENDRÍAN INTERÉS EN QUE SE DESARROLLEN Y OFERTEN?

1 _____
 2 _____
 3 _____
 4 _____
 5 _____

19. ¿POR QUÉ MEDIO LE INTERESARÍA AMPLIAR SU CONOCIMIENTO SOBRE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTA ACTUALMENTE LA RED FINANCIERA RURAL? *Responde siéntelo más de una respuesta*

VISTA PERSONAL BROCHURE PÁGINA WEB eMIL VÍA TELEFÓNICA
 COURIER (Ser entrega) OTROS Especifique _____

PRODUCY SERVICIOS DE REDINIERA RA- ESTADÍSTICOS Y ESTUDIOS

20 DE LOS PRODUCTOS QUE SE VENDEN EN CONTINUACIÓN INDIQUE UNA 'X' CÚMULO ESTOS ÍTEMOS SI ALGUNOS DE ELLOS SON UTILIZADOS EN SU INSTITUCIÓN

SP. ADICIONALES
 PP. ESTUDIOS DE POBREZA
 HCS HERRAMIENTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE
 SERVICIO DE CONSULTAS CON EL BÚFALO DE CRÉDITO CREDITO REPOR

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

21 DE ACUERDO A QUEL PRODUCTO O SERVICIO QUE HA UTILIZADO DURANTE EL ÚLTIMO AÑO, ¿CÓMO CALIFICARÍA SU NIVEL DE SATISFACCIÓN PARA CADA UNO DE ELLOS? *(Si no conectó el utilizabágr de los, favor de calificalo*

SP. ADICIONALES
 PP. ESTUDIOS DE POBREZA
 HCS HERRAMIENTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE
 SERVICIO DE CONSULTAS AL BÚFALO DE CRÉDITO CREDITO REPOR

POCO
 SATISFEDO

MUY
 SATISFEDO

¿CÓMO CALIFICARÍA LA OPORTUNIDAD CON QUE SE ATENDIÓ? *(El número 5 corresponde a la calificación más alta y el número 1 corresponde a la calificación más baja)*

MUY OPORTUNO 1 2 3 4 5 MUY OPORTUNO

23 EN TÉRMINOS GENERALES, ¿CÓMO CALIFICARÍA LA OPORTUNIDAD DE LA RESOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA EL REDINIERA RA HOY EN DÍA?

MUY OPORTUNO 1 2 3 4 5 MUY OPORTUNO

24 ¿HA SIDO LA PÁGINA WEB DEL REDINIERA RA (www.fr.org.ec) DURANTE EL ÚLTIMO AÑO?

S *Faseo pag 4* NO *Faseo pag 7*

25 EN TÉRMINOS GENERALES, ¿CÓMO CALIFICARÍA LA PÁGINA WEB DEL REDINIERA RA?

MUY BUENA 1 2 3 4 5 MUY BUENA

26 ¿CÓMO CALIFICA LA UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE SE PUBLICA EN LA PÁGINA WEB DE LA RED FINANCIERA?

NADA ÚTIL

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

 MUY ÚTIL

27 EN TÉRMINOS GENERALES ¿CÓMO CALIFICA LA ATENCIÓN TELEFÓNICA QUE SE LE PRESTA CUANDO CONTACTA A LA RED FINANCIERA?

DEFICIENTE

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

 EXCELENTE

28 ¿TIENE ALGUNA SERVIDAD ADMINISTRATIVA O AL QUE SE LE PRESTA, PARA MI FAMILIA O SU TIPO DE UNIÓN DE LAS CALIFICACIONES O GRADOS EN LOS SERVICIOS ESPECÍFICOS CONSULTADOS?

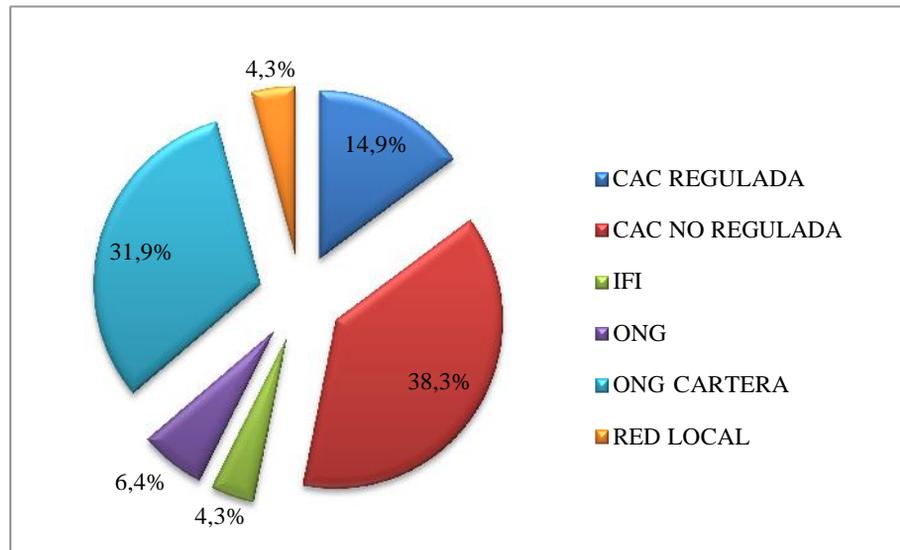
Agotamos el tiempo para dar las respuestas

4.2.4.1.4 Instituciones participantes de la encuesta

Las Instituciones miembros de la RFR (incluyendo a los miembros de redes regionales, ya que son beneficiarios y/o clientes directos de las actividades de RFR) que colaboraron en la realización de la encuesta fueron 47 que corresponden al 87% del total de Instituciones relacionadas directa o indirectamente con los servicios de la RFR.

En el siguiente gráfico se muestra la distribución por tipo de Institución de los participantes en este proceso.

GRÁFICO N°17
INSTITUCIONES PARTICIPANTES DE LA ENCUESTAS



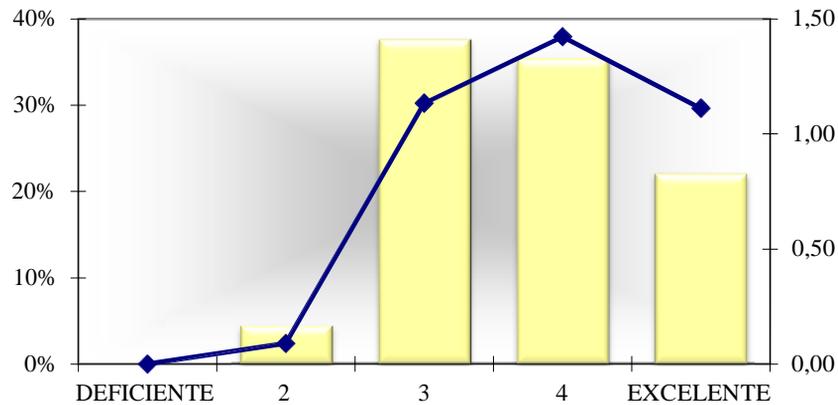
Las Instituciones que no participaron fueron: Asociación Cristiana de Jóvenes, Banco Procredit, Banco Solidario, Codesarrollo, UCADE, Coac Maestros Asociados de Imbabura.

4.2.4.1.5 Resultados de la Investigación

En los siguientes cuadros se representa la tabulación de la información obtenida a través de las encuestas aplicadas a las diferentes instituciones miembros de la RFR.

1.- En términos generales ¿cómo calificaría la gestión de la red financiera rural en apoyo a su institución?

GRÁFICO N°18
GESTIÓN DE LA RFR

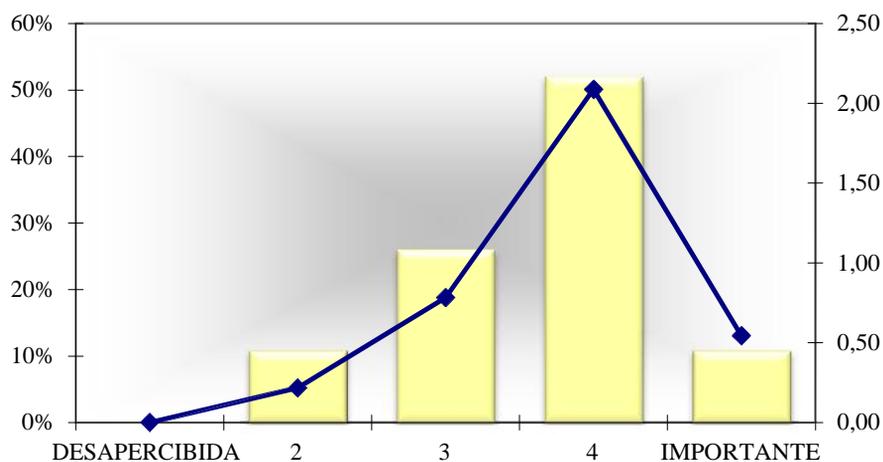


RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
DEFICIENTE	0	0%	0,00
2	2	4%	0,09
3	17	38%	1,13
4	16	36%	1,42
EXCELENTE	10	22%	1,11
	45	100,00%	3,76

La gestión global que perciben los encuestados hacia la RFR tiene un porcentaje de calificación de 3,76% que comparándolo con su calificación más alta implica que existe un alto porcentaje de complacencia, es decir las instituciones están sintiendo un apoyo a su gestión por parte de la Red. Esto se ve reflejado en que el 38% de las instituciones contestaron con la calificación 3, 36% con calificación 4 y 22% con calificación excelente.

2.- ¿Cómo calificaría el nivel de incidencia y representatividad que ha tenido la red financiera rural en el último año?

GRÁFICO N°19
NIVEL DE INCIDENCIA Y REPRESENTATIVIDAD

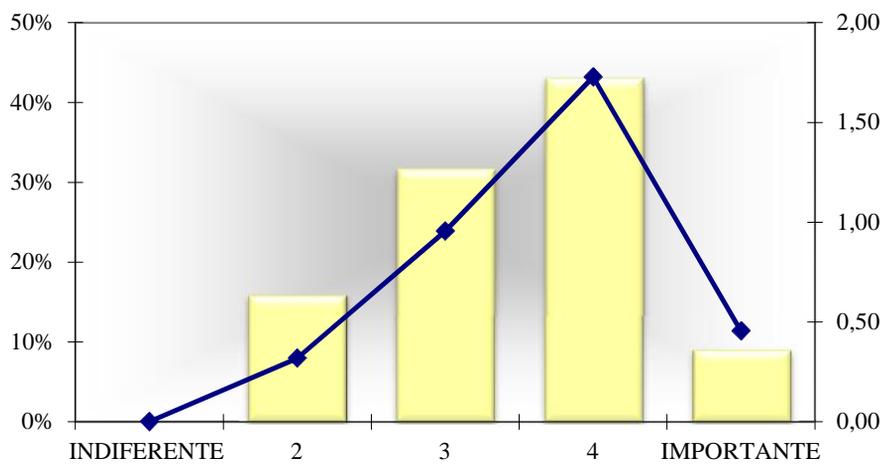


RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
DESAPERCIBIDA	0	0%	0,00
2	5	11%	0,22
3	12	26%	0,78
4	24	52%	2,09
IMPORTANTE	5	11%	0,54
	46	100,00%	3,63

Las instituciones se sienten complacidas con el papel de Incidencia y representatividad que les brinda la RFR hacia instituciones de gobierno y demás organismos; existen puntos que se deberían tomar en cuenta para el futuro en tanto que algunas instituciones en especial las ONG sienten que la Red enfoca mayor representatividad a instituciones de segmentos más fuertes como Bancos y Cooperativas. Del total de las 46 IMF'S encuestadas, 12 califican con 3, 24 ponderan una calificación de 4 y 5 con calificación de 5.

3.- ¿Cómo calificaría la presencia que ha tenido la red financiera rural frente a los diferentes actores sociales, políticos, económicos y público en general, durante el último año?

GRÁFICO N°20
PRESENCIA ANTE DIFERENTES ACTORES SOCIALES, POLITICOS

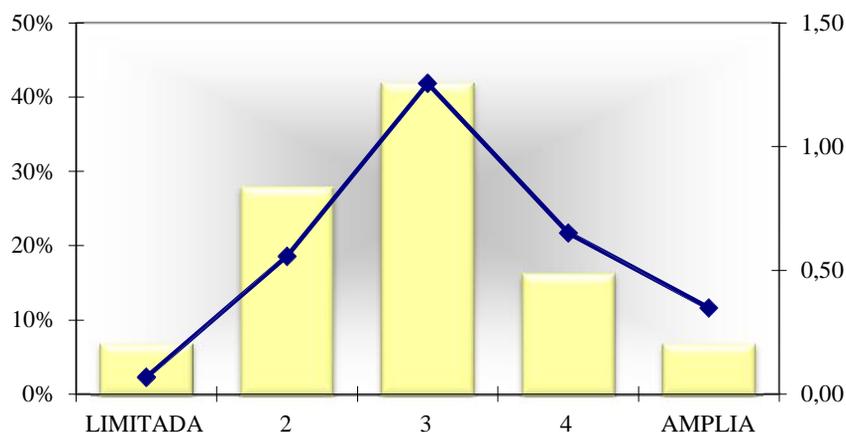


RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
INDIFERENTE	0	0%	0,00
2	7	16%	0,32
3	14	32%	0,95
4	19	43%	1,73
IMPORTANTE	4	9%	0,45
	44	100%	3,45

La calificación de 3.45 indica que la presencia que les ha ofrecido la Red Financiera Rural a las instituciones de microfinanzas ha sido buena, sin embargo las instituciones necesitan que este apoyo sea cada vez más fuerte siempre velando por la integridad y progreso de las mismas. La mayoría de las IMFs encuestadas ponderan con una calificación 4 sobre un total de 5 ocupando el 43%.

4.- ¿Cómo calificaría la gestión de la red financiera rural, en la consecución de mecanismos de fondeo para sus miembros, en el último año?

GRÁFICO N°21
GESTIÓN EN LA CONSECUCCIÓN DE MECANISMOS DE FONDEO

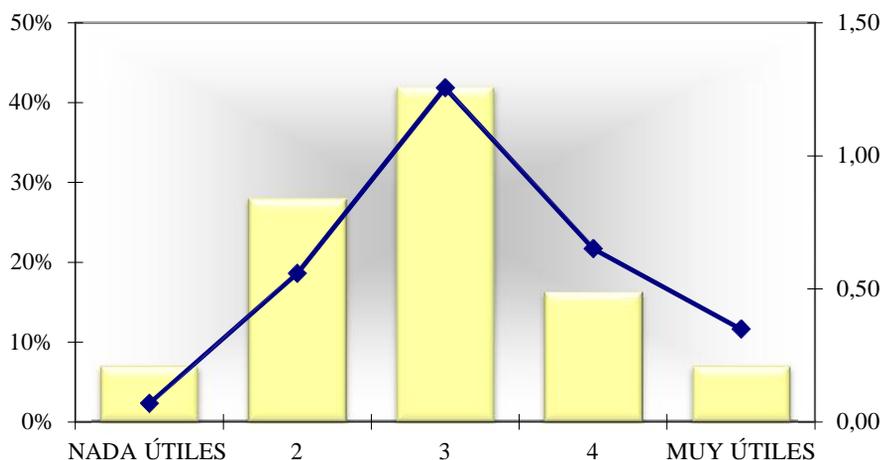


RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
LIMITADA	3	7%	0,07
2	12	28%	0,56
3	18	42%	1,26
4	7	16%	0,65
AMPLIA	3	7%	0,35
	43	100,00%	2,88

Los mecanismos de fondeos gestionados por la RFR para sus instituciones denota un porcentaje medianamente limitado, no se sienten lo suficientemente respaldadas en este asunto como para confiarse de que podrán acudir a la Red para recibir este servicio, se nota incluso que prefieren individualmente gestionar su propio financiamiento. La calificación ponderada de la mayoría de encuestados responde a una calificación de 3 que ocupa el 42% del total, únicamente el 7% considera que la gestión de la RFR es amplia para la consecución de fondos.

5.- ¿Cómo calificaría el nivel de los productos y servicios desarrollados por la red financiera rural en el último año, de acuerdo a la utilidad que estos tienen para su organización?

**GRÁFICO N°22
UTILIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DESARROLLADOS POR
LA RFR**



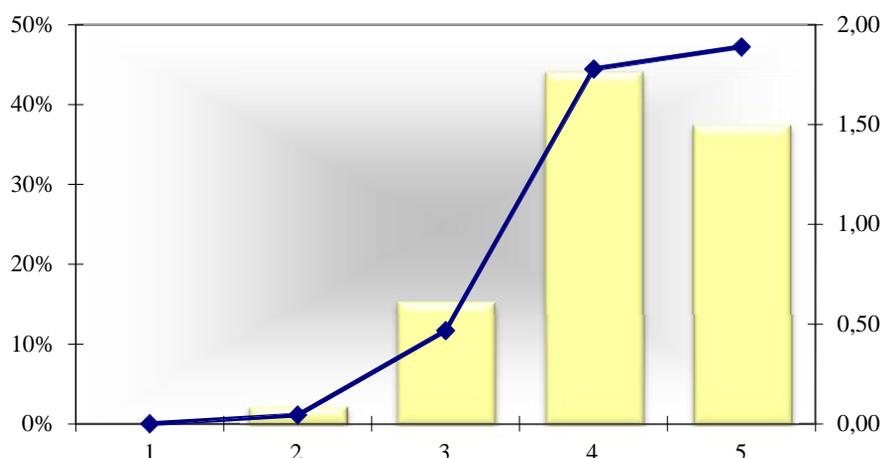
RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
NADA ÚTILES	3	7%	0,07
2	12	28%	0,56
3	18	42%	1,26
4	7	16%	0,65
MUY ÚTILES	3	7%	0,35
	43	100,00%	2,88

La utilidad que representa el desarrollo de nuevos productos en la RFR para las instituciones nos indica que son medianamente útiles, pues en ocasiones desconocen de su existencia o simplemente se rehúsan a usar en tanto que no tiene mayor significación en su fortalecimiento y gestión. Para el 18 de los 43 encuestados la utilidad de los productos desarrollados es medianamente útil, mientras que existe un equilibrio entre los que creen que son muy útiles y los que opinan que son nada útiles con la frecuencia de 3 respuestas para cada connotación.

Calidad de la información generada para los miembros y público en general

6.- ¿Cómo calificaría la calidad de la información que se incluye en las publicaciones e informes que ha generado la red financiera rural?

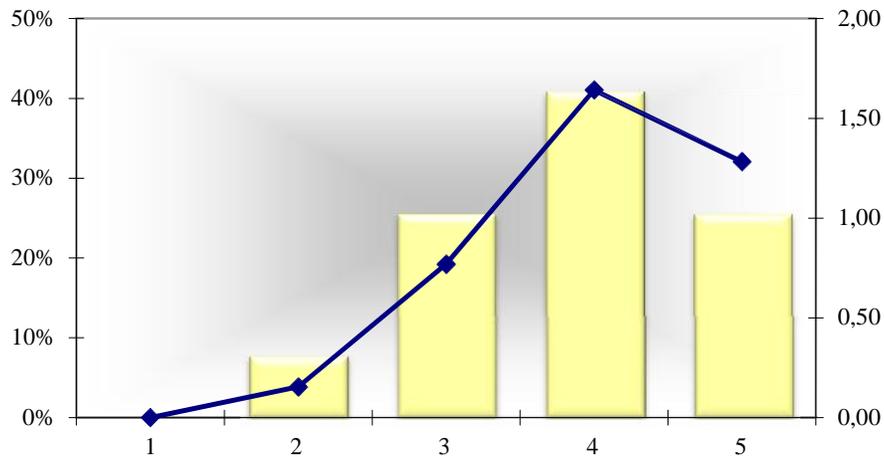
GRÁFICO N°23
CALIDAD DE LA REVISTA SEMESTRAL DE MICROFINANZAS



RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
1	0	0%	0,00
2	1	2%	0,04
3	7	16%	0,47
4	20	44%	1,78
5	17	38%	1,89
	45	100,00%	4,18

La calidad de la información compartida en la revista semestral tiene un porcentaje de satisfacción 4.18 que equivale a que el 2% califica con 2, el 16 % pondera con 3 y la gran mayoría califican con un porcentaje entre 4 y 5 que equivale casi al 82% restante. Varios miembros creen que las noticias publicadas son de gran utilidad para tomarlas como referencia de experiencia y compararse con otras instituciones de éxito.

GRÁFICO N°24
CALIDAD BOLETÍN ELECTRÓNICO CON ACTIVIDADES MENSUALES
DE LA RFR

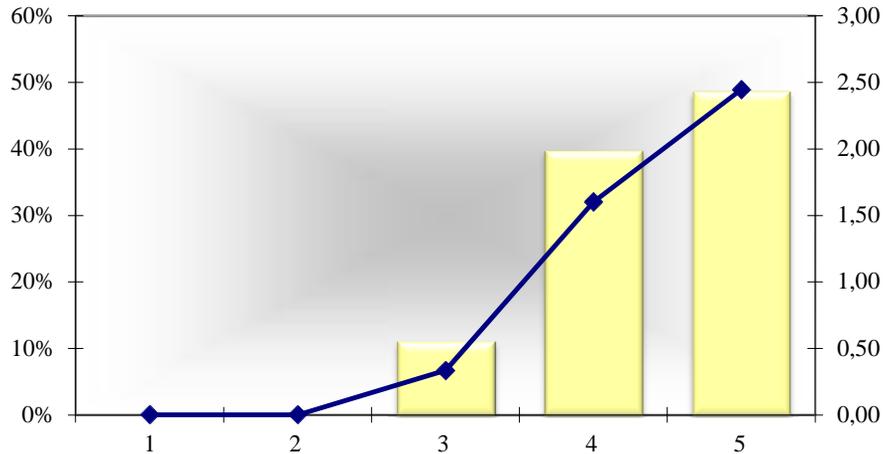


RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
1	0	0%	0,00
2	3	8%	0,15
3	10	26%	0,77
4	16	41%	1,64
5	10	26%	1,28
	39	100%	3,85

La gran mayoría de instituciones apunta a que la información transmitida en el boletín electrónico es de muy buena calidad pues obtuvo una calificación ponderada de 3.85 sobre un total de 5, esto midiendo en valores indica que 3 de las IMF calificaron con 2, 10 calificaron con 3, 16 con 4 y 10 con 5.

GRÁFICO N°25

CALIDAD DEL BOLETÍN ESTADÍSTICO FINANCIERO, SOCIAL Y DE MERCADO

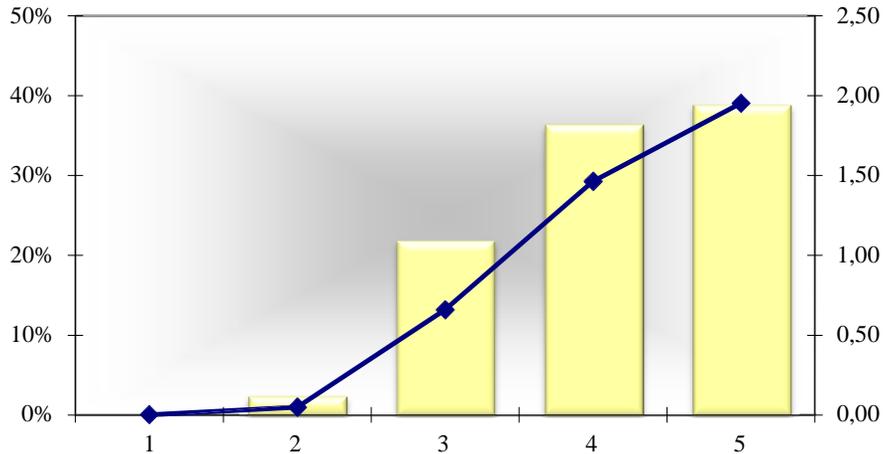


RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
1	0	0,00%	0,00
2	0	0,00%	0,00
3	5	11,11%	0,33
4	18	40,00%	1,60
5	22	48,89%	2,44
	45	100,00%	4,38

Sin lugar a duda, la calidad de la información que contiene el boletín estadístico financiero, social y de mercado que realiza la RFR trimestralmente es uno de los productos con mayor satisfacción puesto que es una herramienta que les permite a las instituciones compararse con la competencia y tiene un indicador de 4.38%. De los 45 encuestados el 48,89% otorgó una calificación de 5 y el 40% con una calificación de 4 mientras que tan solo el 11% le evaluó con 3.

GRÁFICO N°26

CALIDAD DE PUBLICACIÓN DE PERFILES INSTITUCIONALES EN EL MIX FINANCIERO Y SOCIAL

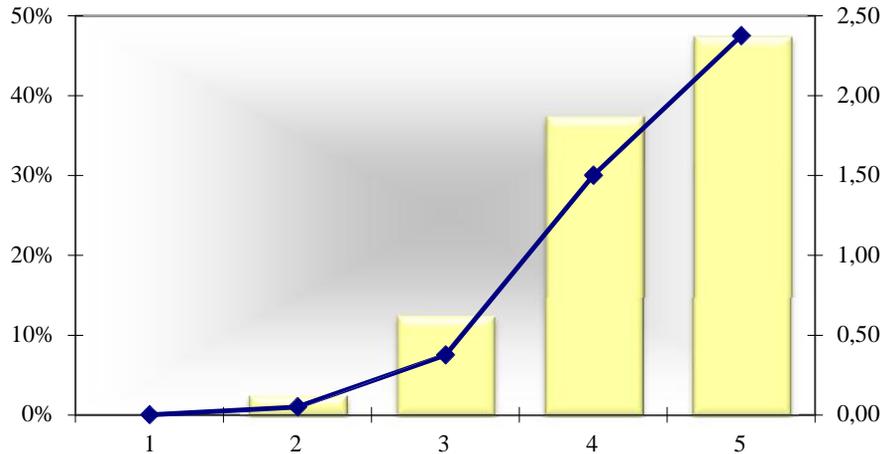


RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
1	0	0,00%	0,00
2	1	2,44%	0,05
3	9	21,95%	0,66
4	15	36,59%	1,46
5	16	39,02%	1,95
	41	100,00%	4,12

La calidad de los perfiles institucionales que se reportan en el mix financiero y social tiene una calificación alta en tanto que las instituciones están conscientes de que los resultados obtenidos son de suma transparencia. Sobre 5 tiene una calificación ponderada de 4,12.

GRÁFICO N°27

CALIDAD DE INFORME PERSONALIZADO DE DESEMPEÑO FINANCIERO Y SOCIAL

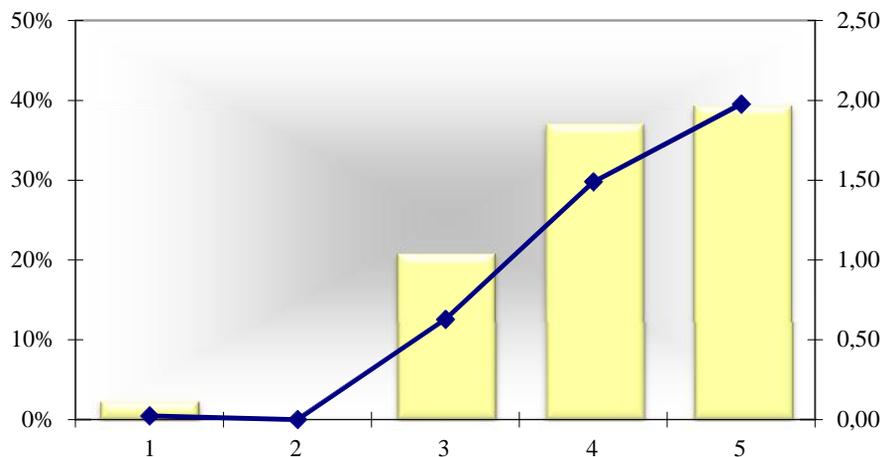


RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
1	0	0,00%	0,00
2	1	2,50%	0,05
3	5	12,50%	0,38
4	15	37,50%	1,50
5	19	47,50%	2,38
	40	100,00%	4,30

De los 40 participantes que contestaron a esta pregunta 19 califican con 5, 15 con 4, 5 con 3 y uno con 2, dando como conclusión que los informes presentados por la RFR relacionados al desempeño financiero y social arrojan una calificación ponderada de 4.30% arrojando a un rango de casi excelente, lo que muestra que la calidad de la información presentada satisface las expectativas y necesidades de las instituciones.

GRÁFICO N°28

CALIDAD DE FLASH INFORMATIVOS LEGALES Y TRIBUTARIOS

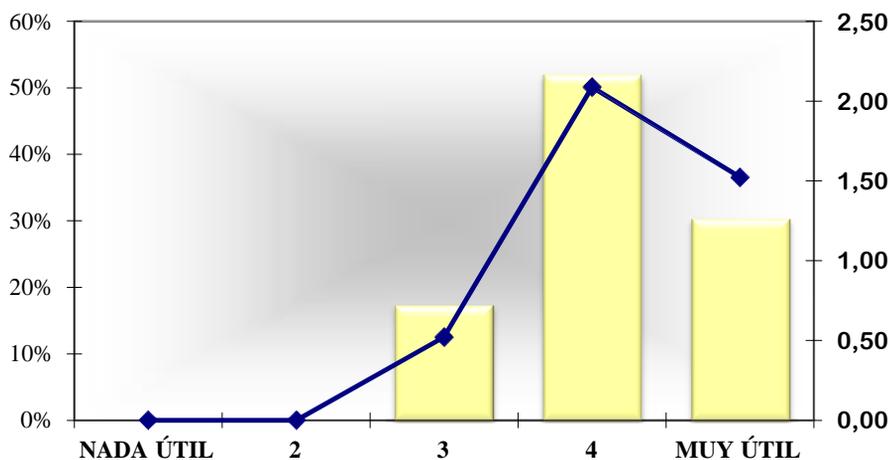


RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
1	1	2,33%	0,02
2	0	0,00%	0,00
3	9	20,93%	0,63
4	16	37,21%	1,49
5	17	39,53%	1,98
	43	100,00%	4,12

Los circulares de flash informativos legales y tributarios compartidos por la RFR, según los resultados de las encuestas, indican que son de excelente calidad y utilidad en tanto que les permiten a las instituciones estar actualizadas ante cual cambio de índole tributario o legal.

7.- ¿Cómo calificaría la utilidad de la información que se publica y se envía de forma periódica a los miembros, de acuerdo a sus expectativas como institución?

GRÁFICO N°29
UTILIDAD DE LAS PUBLICACIONES



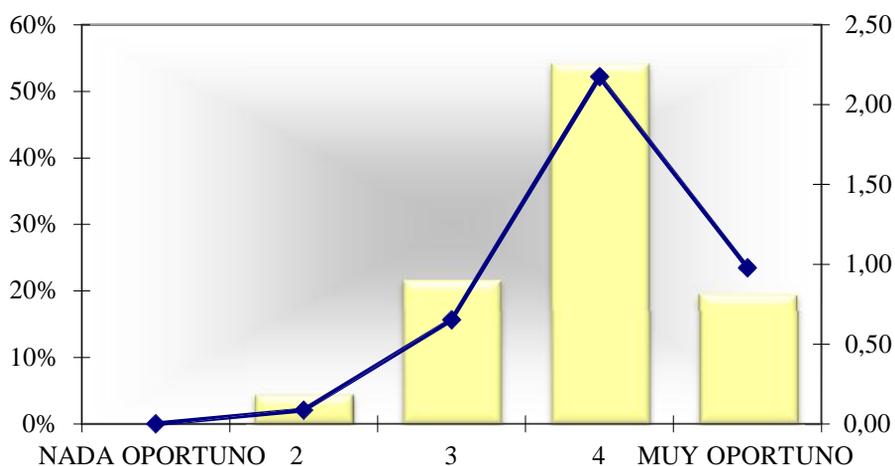
RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
NADA ÚTIL	0	0,00%	0,00
2	0	0,00%	0,00
3	8	17,39%	0,52
4	24	52,17%	2,09
MUY ÚTIL	14	30,43%	1,52
	46	100,00%	4,13

En general, la utilidad que les proporciona las publicaciones emitidas por la RFR a las instituciones es bastante buena en tanto que el promedio ponderado arrojó una calificación de 4.13 que en la escala de 5 que se acerca al límite superior máximo. En cuanto a números 24 de los 46 encuestados que contestaron a esta pregunta calificaron con 4 y 14 con 5 (Muy útil).

8.- ¿Cómo calificaría la oportunidad con la que usted recibe las publicaciones e informes por parte de la red financiera rural?

GRÁFICO N°30

OPORTUNIDAD QUE RECIBE LAS PUBLICACIONES E INFORMES

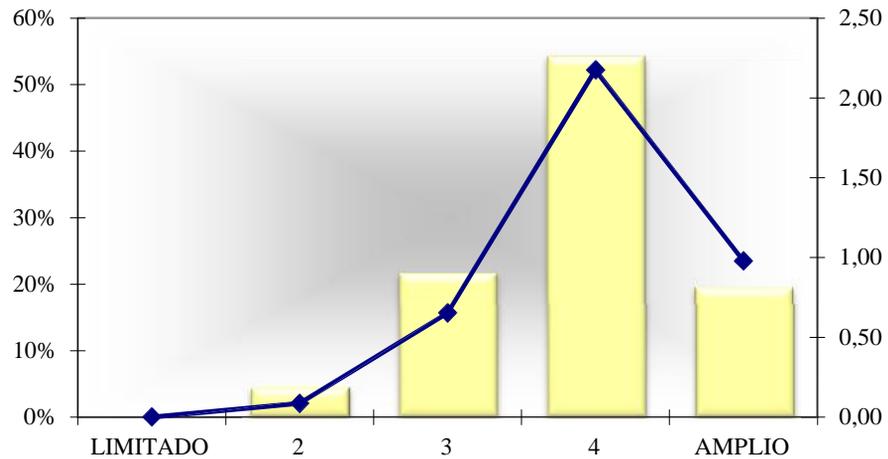


RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
NADA OPORTUNO	0	0,00%	0,00
2	2	4,35%	0,09
3	10	21,74%	0,65
4	25	54,35%	2,17
MUY OPORTUNO	9	19,57%	0,98
	46	100,00%	3,89

Vemos que la oportunidad con la que reciben las publicaciones tiene una calificación no excelente pero tampoco es inaceptable, este indicador nos da la pauta para que se mejore el tiempo de entrega de la información a las instituciones. La gran mayoría califica con 4 ocupando el 54,35% del total.

9.- ¿Qué nivel de conocimiento considera que su organización tiene de las características y beneficios de los diferentes productos y servicios ofertados por la red financiera rural?

GRÁFICO N°31
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS



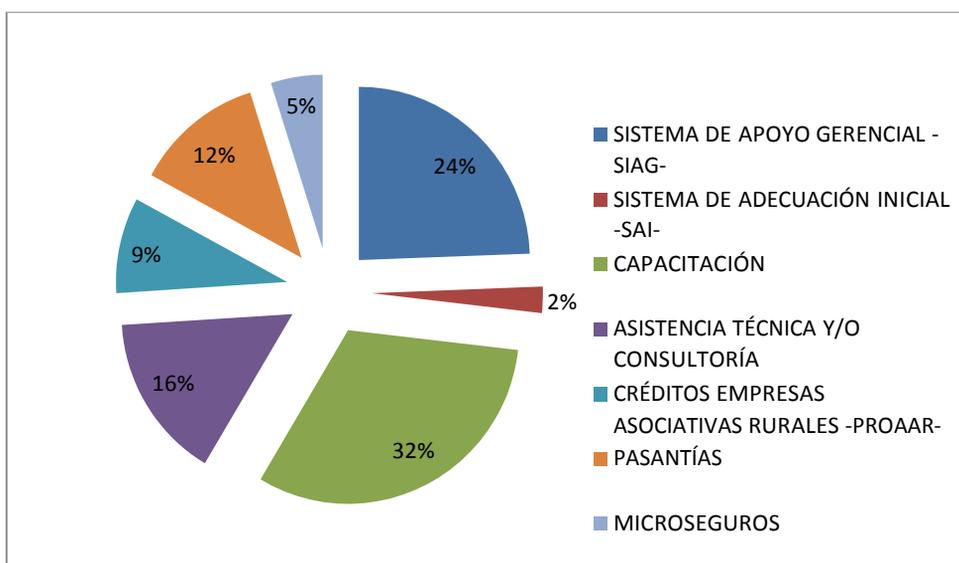
RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
LIMITADO	0	0,00%	0,00
2	2	4,35%	0,09
3	10	21,74%	0,65
4	25	54,35%	2,17
AMPLIO	9	19,57%	0,98
	46	100,00%	3,89

A través de este indicador nos podemos dar cuenta que el nivel de conocimiento acerca de los beneficios de los productos y servicios no han sido tan visibles por parte de las Instituciones, no existe una adecuada estrategia de mercadeo para promocionar los productos. La calificación ponderada es de 3,89 que se ve reflejada en que 2 IMF calificaron con 2 (limitada), 10 con 3 (medio), 25 con 4 (casi amplio) y 9 con 5 (amplio).

Productos y servicios de red financiera rural – fortalecimiento institucional

10.- De los productos que se mencionan a continuación. Indique con una "x", cuál o cuáles de ellos ha requerido y utilizado su institución en el último año.

GRÁFICOS N° 32
PRODUCTOS MÁS UTILIZADOS

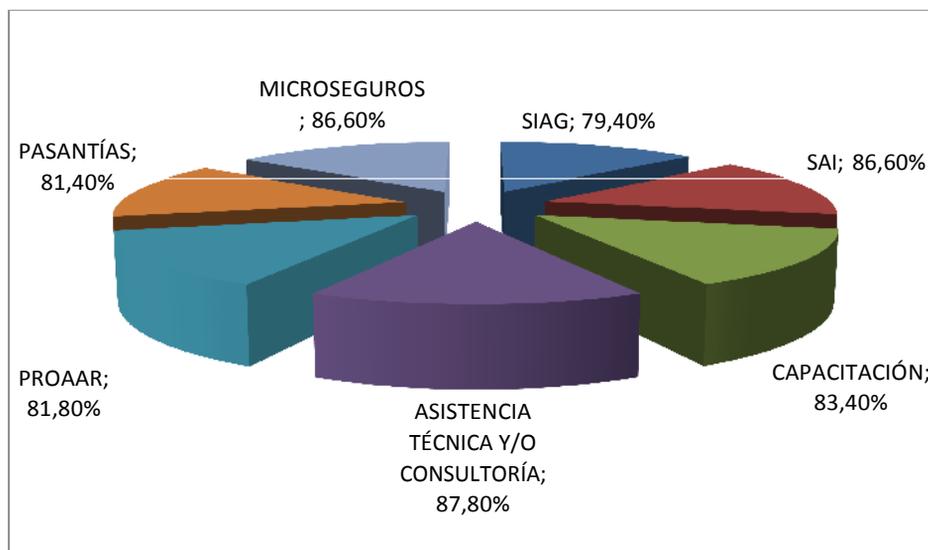


De los productos que ofrece la RFR, la Capacitación es el más utilizado con un porcentaje de 32%; seguido está el sistema de apoyo gerencial SIAG con 24%; la asistencia técnica y/o consultorías ocupa el tercer lugar con el 16%; La frecuencia de uso de las pasantías es del 12% continuado por el proyecto de microseguros que tiene el 9%. El sistema de adecuación inicial SAI es el menos votado con un porcentaje del 2%.

11.- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción para cada uno de los productos que ha usado de la RFR?

GRÁFICO N° 33

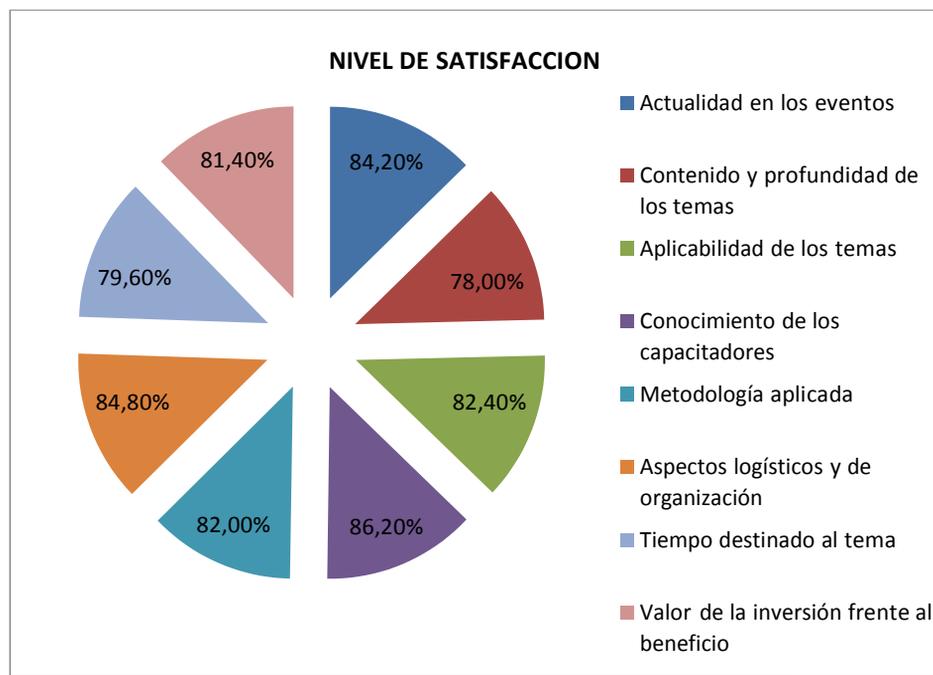
NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS PRODUCTOS UTILIZADOS



De todos los productos y servicios usados por los miembros de la RFR, el que mayor satisfacción brinda a sus usuarios es la asistencia técnica con un porcentaje de 87.80%. SAI y microseguros ocupan el segundo lugar en la escala con un porcentaje de 86.60%. La capacitación obtuvo un porcentaje menor de 83.40%, en tanto que PROAR y pasantías obtuvieron un nivel de satisfacción de 81.80% y 81.40% respectivamente. El producto menos satisfecho es el Sistema de Apoyo Gerencial SIAG con el 79.40% a pesar de ser el más utilizado por las instituciones de microfinanzas.

12.- ¿En el caso específico de que la entidad haya participado con su personal en los procesos de capacitación que organiza red financiera rural ¿cómo calificaría usted su nivel de satisfacción en los siguientes aspectos?

GRÁFICO N° 34
NIVEL DE SATISFACCION PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN

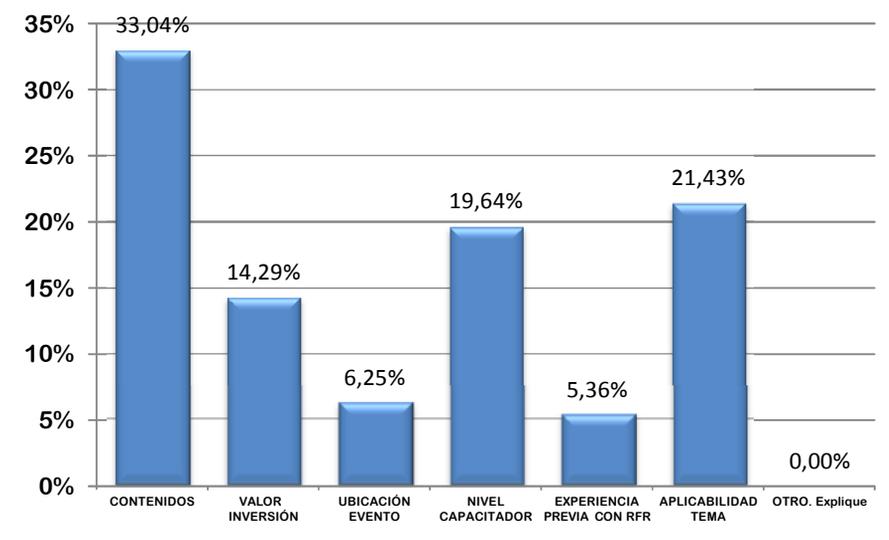


La mayor satisfacción en los motivadores para contratar una capacitación se percibe en el siguiente orden: conocimiento de los capacitadores con el 86.20%, Aspectos logísticos de organización y actualidad en los eventos con 84.20%, Aplicabilidad de los temas 82.40%, Metodología aplicada 82%, Valor de la inversión frente al beneficio 81.40%. Tiempo destinado al tema 79.60% contenido y profundidad de los temas 78%.

13.- ¿De los siguientes aspectos ¿cuáles son los tres motivos más importantes por los cuales la institución toma la decisión de contratar o de que su personal asista a un proceso de capacitación?

GRÁFICO N° 35

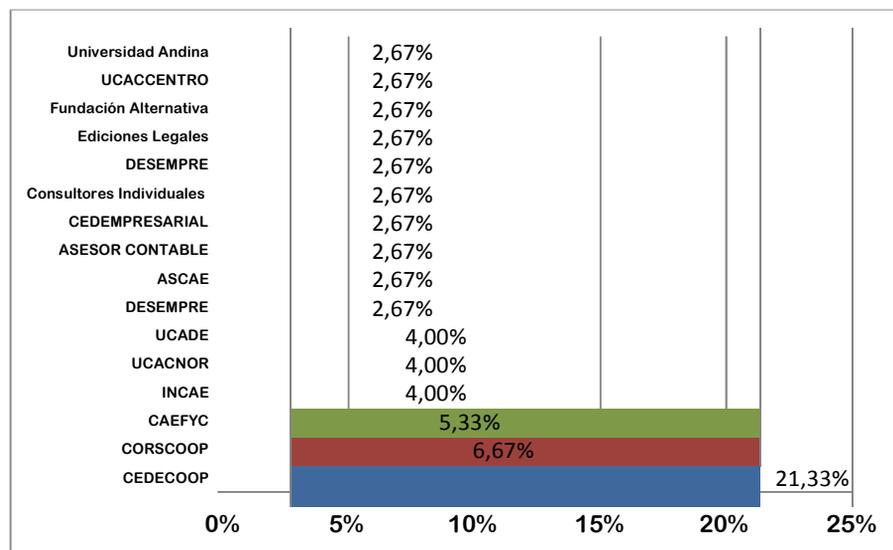
MOTIVADORES PARA CONTRATAR UN PRODUCTO DE CAPACITACIÓN



Los tres aspectos considerados más importantes para la contratación del servicio de capacitación corresponden a: contenido de la temática con el 33.04%, seguido está la aplicabilidad del tema con 21.43% y el tercer lugar lo ocupa el nivel del capacitador, al parecer el precio o valor de la inversión no es tomado como motivador importante para la inscripción a una capacitación. La logística y la experiencia de capacitaciones previas con la RFR ocupan los últimos lugares en la escala.

14.- Aparte de red financiera rural. ¿Qué otras organizaciones de capacitación conoce en el mercado?

**GRÁFICO N° 36
COMPETENCIA EN PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN**

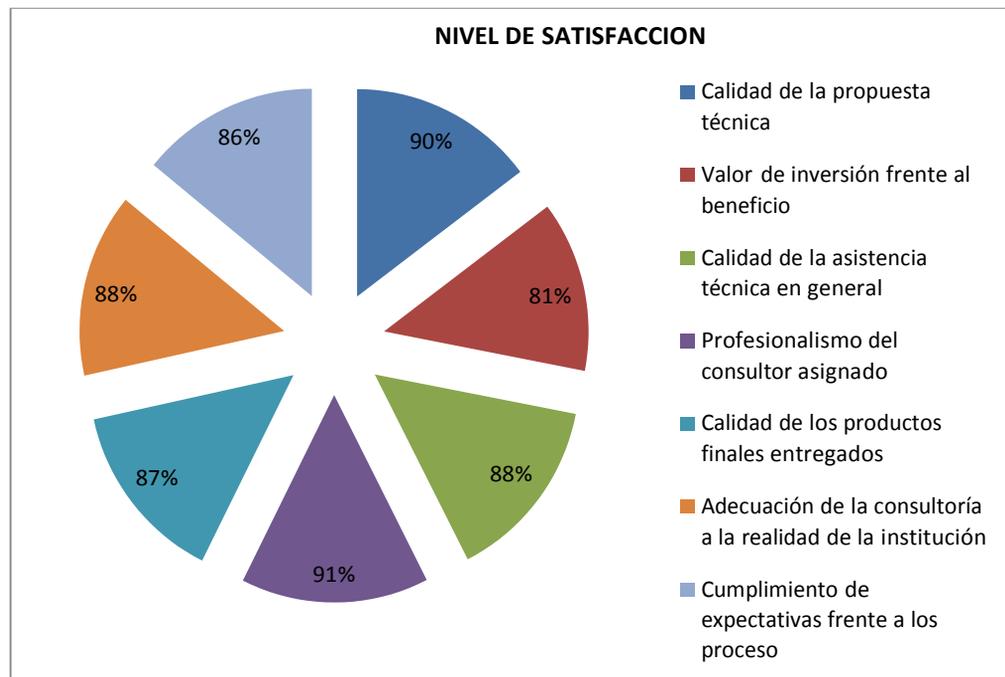


Las entidades mencionadas corresponden a CEDECOOP -Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo con 21,33% ; y CORSCOOP - Corporación Rural de Cooperativas 6.67%. La tercera entidad, con aproximadamente un 5% de frecuencia de respuesta, correspondió a la empresa CAEFYC Cía. Ltda. Con un similar porcentaje 4% se encuentran INCAE, UCACNOR y UCADE y un último grupo minoritario con 2.67% de frecuencia de respuestas para DESEMPRE. ASCAE, Asesor Contable, CEMEPRESARIAL, Consultores Individuales, Ediciones Legales, Fundación Alternativa, UCACCENTRO y Universidad Andina.

15.- ¿En el caso de que la institución haya contratado los servicios de asistencia técnica y/o consultoría con la red financiera rural durante el último año. ¿Cómo calificaría en la siguiente escala los siguientes aspectos?

GRÁFICO N° 37

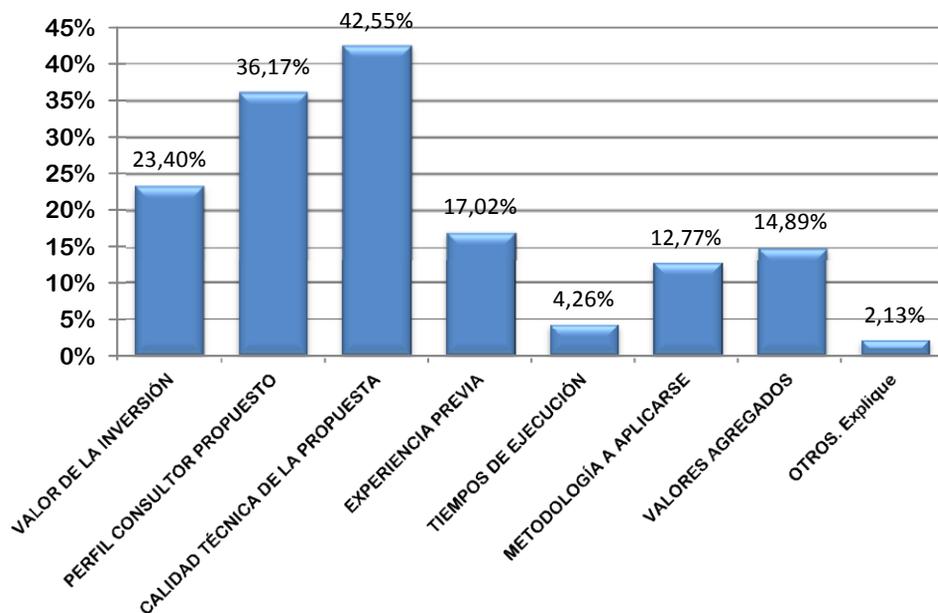
NIVEL DE SATISFACCIÓN EN ASISTENCIAS TÉCNICAS



La mayor satisfacción en los aspectos considerados para contratar una asistencia técnica y/o consultoría corresponden a 91% Profesionalismo del consultor asignado, 90% calidad de la propuesta técnica, 88% calidad de la asistencia técnica en general y adecuación de la consultoría a la realidad de la institución, 87% calidad de los productos finales entregados, 86% cumplimiento de expectativas frente a los procesos y 81% valor de la inversión frente al beneficio.

16.- ¿De los siguientes aspectos ¿cuáles son los tres motivos más importantes por los cuales la institución toma la decisión de contratar un proceso de asistencia técnica y/o consultoría?

GRÁFICO N° 38
MOTIVADORES PARA CONTRATAR ASISTENCIAS TÉCNICAS

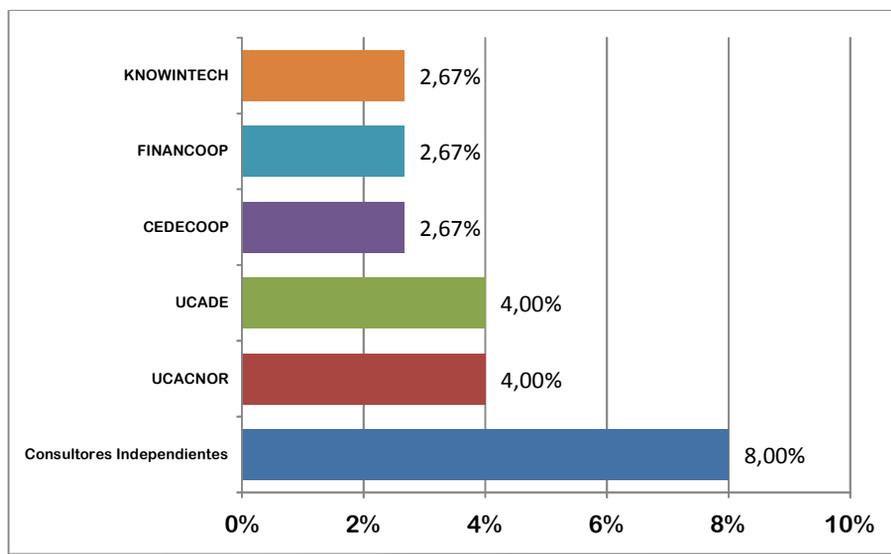


Las tres principales motivaciones por lo que las Instituciones contratan una consultoría de la RFR son: calidad técnica de la propuesta 42.55%, perfil del consultor propuesto 36.17% y por último el valor de la inversión 23,40%. Aspectos como experiencia previa, valor agregados, metodología a aplicarse y tiempos de ejecución tienen porcentajes menos significativos.

17.- ¿Aparte de red financiera rural. ¿Qué otras organizaciones que brindan asistencia técnica y/o consultoría conoce en el mercado?

GRÁFICO N° 39

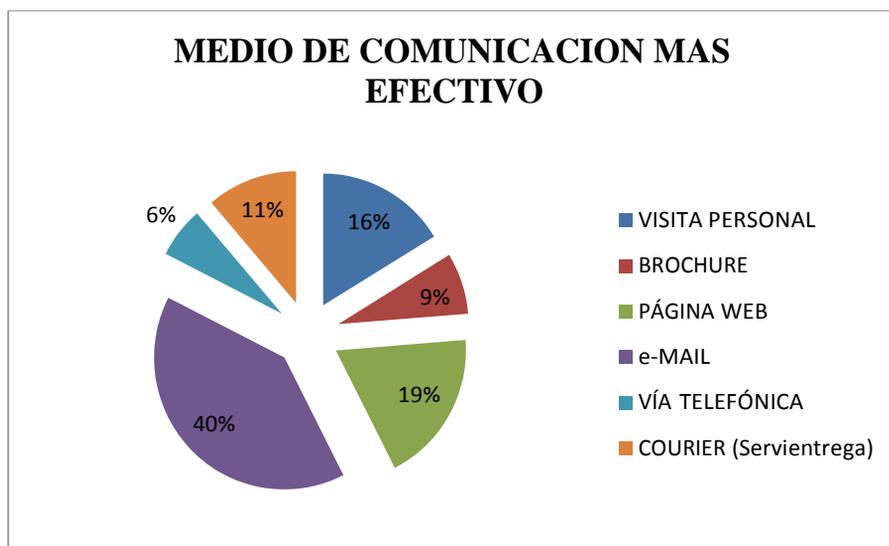
COMPETENCIA EN ASISTENCIAS TÉCNICAS



Los principales competidores se concentran en los consultores independientes que alcanzan un 8% de frecuencia de respuesta. Como segunda y tercera alternativa, aparecen las redes locales de apoyo a entidades Microfinancieras, UCANOR –Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte- y UCADE –Unión Católica de Apoyo al Desarrollo Comunitario con un 4% de frecuencia de respuestas. En un tercer bloque de participación y con un 2.67% están CEDECOOP - Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo- y Caja Central Cooperativa FINANCOOP.

18.- ¿Por qué medio le interesaría ampliar su conocimiento sobre los productos y servicios que oferta actualmente la red financiera rural?

GRÁFICO N° 40



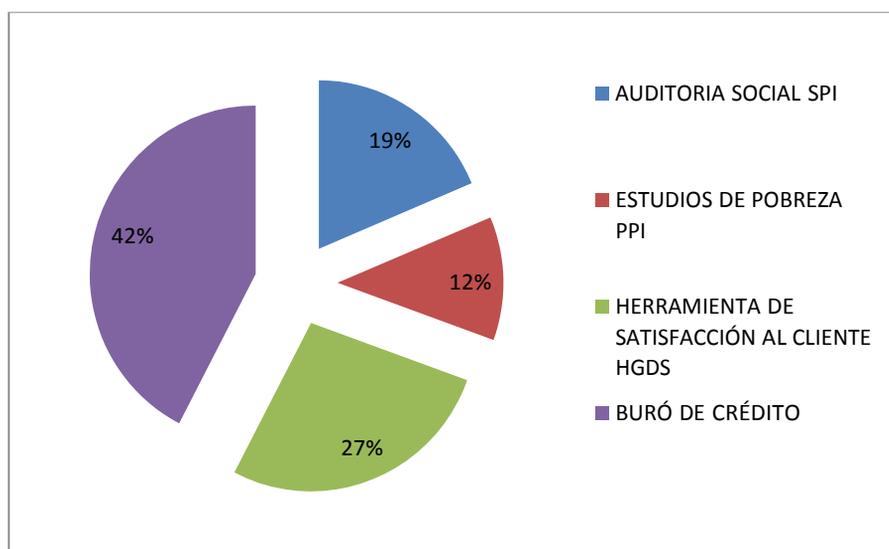
Sin lugar a duda el e-mail o correo electrónico es el medio más efectivo para dar a conocer los productos que ofrece la RFR, el 19% de los encuestados consideran que también la página web de la RFR es un medio bastante útil, seguido están las visitas personales que realiza el equipo de la Red con un 16% de votación, los brochures ocupan el cuarto lugar como medio práctico para promocionar los productos y en la última escala tenemos a las llamadas telefónicas y envío de material promocionar por Courier con los porcentajes menor alentadores del 8 y 6 respectivamente.

Productos y servicios de red financiera rural – estadísticas y estudios

19.- De los productos que se mencionan a continuación. Indique con una "x", cuál o cuáles de ellos ha requerido y utilizado su institución en el último año.

GRÁFICO N° 41

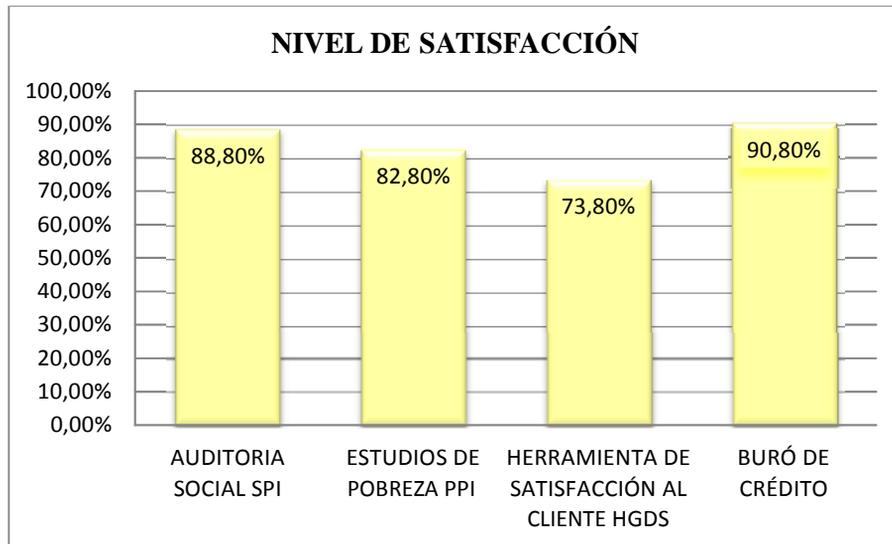
FRECUENCIA DE USO PRODUCTOS DE ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS



La mayoría de los encuestados respondieron que dentro de los productos de Estadísticas y Estudios, el producto más usado son las consultas en el Buró de Crédito con 42%, seguido está la herramienta de satisfacción al cliente HGDS con 27% de participación, las auditorías sociales SPI tienen un 19% de utilización mientras que los estudios de pobreza PPI son los menos utilizados con un 12%.

20.- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción para cada uno de ellos? si no conoce o no ha utilizado alguno de ellos, favor de no calificarlo.

GRÁFICO N° 42

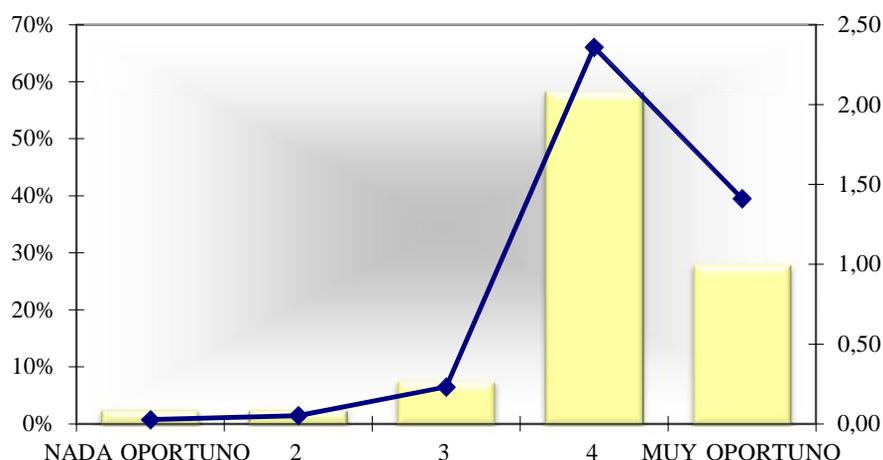


Los niveles de satisfacción entre los productos ofrecidos por el área de estadísticas y estudios es generalmente alto, sin embargo existen diferencias mínimas en cuanto a porcentajes, es así que el buró de crédito así como es el producto mayor utilizado por las instituciones también es el mejor calificado en cuanto a satisfacción con un 90,80% , las auditorias sociales ocupan el segundo lugar con un 88.80% de satisfacción, el tercer lugar es para el estudio de pobreza PPI con un 82,80% y el menor calificado con 73.80% es la herramienta de satisfacción al cliente HGDS.

Servicio y atención a los miembros y/o clientes

21.- En caso de que la institución haya solicitado algún requerimiento por parte de la Red Financiera Rural ¿Cómo calificaría la oportunidad con que esta fue atendida?

GRÁFICO N° 43
OPORTUNIDAD ATENCIÓN AL CLIENTE

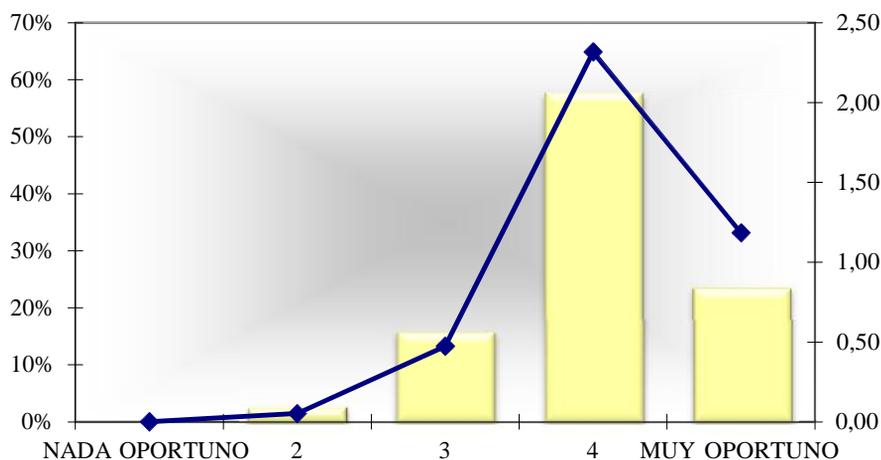


RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
NADA OPORTUNO	1	2,56%	0,03
2	1	2,56%	0,05
3	3	7,69%	0,23
4	23	58,97%	2,36
MUY OPORTUNO	11	28,21%	1,41
	39	100,00%	4,08

Veinte y tres personas de las encuestadas califican como muy oportuna la respuesta recibida por parte de la RFR en la solicitud de algún requerimiento, mientras que tan solo 2 consideran que el trato recibido no fue oportuno. Evaluando los dos criterios nos da una ponderación de 4,08 sobre un total de 5, que en términos generales es bueno.

22.- En términos generales ¿cómo calificaría la oportunidad en la prestación de los diferentes productos y servicios por parte de la red financiera rural hacia sus miembros?

GRÁFICO N° 44
OPORTUNIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS DIFERENTES
PRODUCTOS Y SERVICIOS

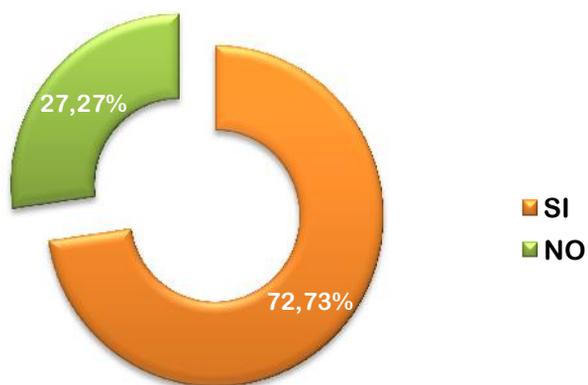


RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
NADA OPORTUNO	0	0,00%	0,00
2	1	2,63%	0,05
3	6	15,79%	0,47
4	22	57,89%	2,32
MUY OPORTUNO	9	23,68%	1,18
	38	100,00%	4,03

La calificación de 4.03% obtuvo la oportunidad con la que las organizaciones perciben que la Red Financiera facilita los diferentes productos y servicios ofertados, este valor se ve reflejado en que el 2,63% contestó con una ponderación de 2, el 15,79% con 3, el 57,89% con 4 y el 23,68% con una calificación de 5 (muy oportuno)

23.- Ha ingresado a la página web de la red financiera rural (www.rfr.org.ec) durante el último año?

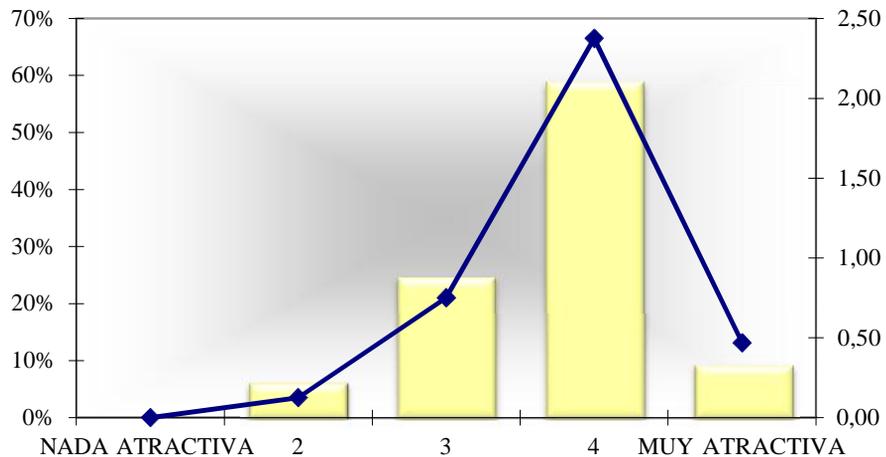
**GRÁFICO N° 45
VISITAS PÁGINA WEB**



El 72.73% de los encuestados afirman que han visitado la Página web de la RFR en el último año, no obstante existe un mínimo número de organizaciones que no la han visitado representándose por un 27.27%.

24.- En términos generales ¿cómo califica la página web de la Red Financiera Rural?

GRÁFICO N° 46
EVALUACIÓN CONTENIDO PÁGINA WEB



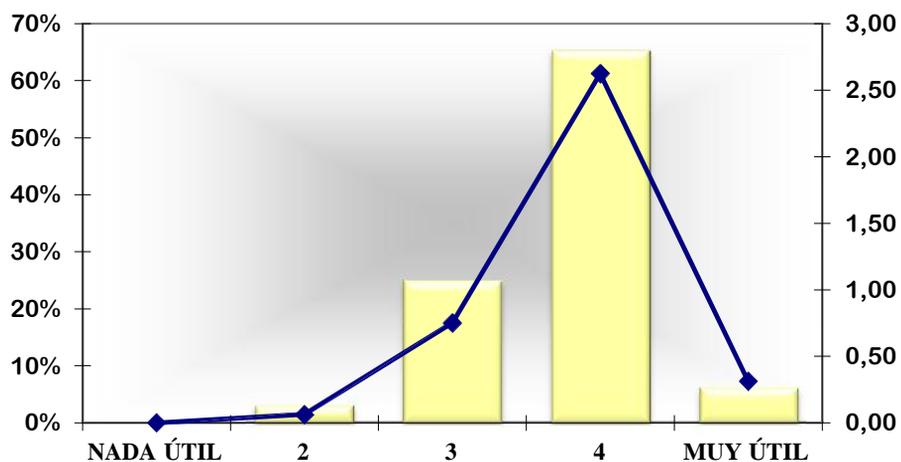
RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
NADA ATRACTIVA	0	0,00%	0,00
2	2	6,25%	0,13
3	8	25,00%	0,75
4	19	59,38%	2,38
MUY ATRACTIVA	3	9,38%	0,47
	32	100,00%	3,72

Del 72.73% de personas que contestaron que visitaron la pág. Web, la calificación ponderada en términos generales a la pág. web de la RFR es de 3,72 lo que nos da una pauta de que algo sucede en tanto que no la encuentran muy atractiva para los ojos del usuario.

25.- ¿Cómo califica la utilidad de la información que se publica en la página web de la red financiera rural?

GRÁFICO N° 47

UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN PUBLICADA EN LA PÁGINA WEB

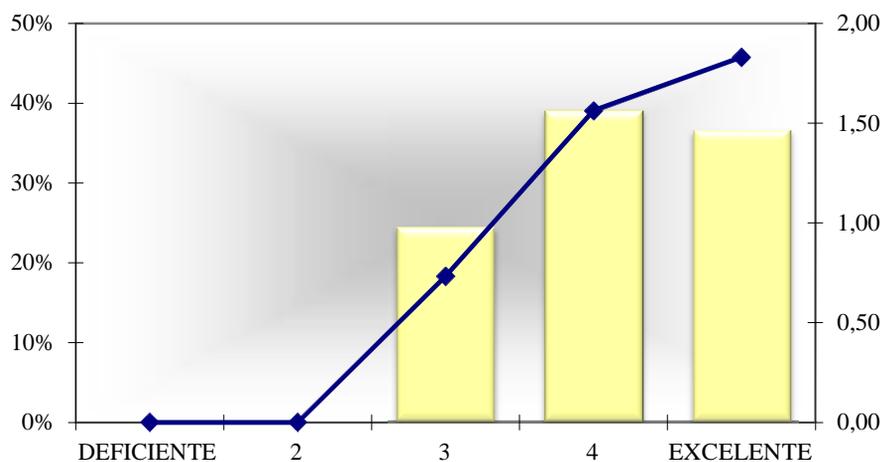


RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
NADA ÚTIL	0	0,00%	0,00
2	1	3,13%	0,06
3	8	25,00%	0,75
4	21	65,63%	2,63
MUY ÚTIL	2	6,25%	0,31
	32	100,00%	3,75

Al parecer la información que se publica en la RFR no es muy útil en comparación con los resultados obtenidos en las preguntas anteriores, 3.75 de un total de 5 representa el 75% de satisfacción, lo que lleva a pensar que se debería realizar cambios con relación a la información publicada.

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

GRÁFICO N° 48
CALIFICACIÓN ATENCIÓN TELEFÓNICA



RESPUESTA	FREC	%	INDICADOR
DEFICIENTE	0	0,00%	0,00
2	0	0,00%	0,00
3	10	24,39%	0,73
4	16	39,02%	1,56
EXCELENTE	15	36,59%	1,83
	41	100,00%	4,12

La atención telefónica que reciben las instituciones tiene una calificación ponderada de 4.12 lo que representa que casi la totalidad de los encuestados juzgan que es de excelente calidad. Cabe mencionar que no tenemos ningún encuestado que otorgue una calificación de 1 o 2 (deficiente)

27.- Comentarios y recomendaciones relevantes de la encuesta.

- Los servicios que brinda la RFR a nivel gerencial son buenos pero podrían ser mejores, considerando que quienes se encuentran en la directiva son profesionales con una alta sensibilidad social, que el objetivo de la red es incluir para lo cual es necesario ser empáticos y ofrecer soluciones, apoyos cuando más se necesite, porque cuando estamos bien el apoyo es menor.
- Mayor presencia física en cuanto a información sobre los productos ofertados por la RFR.
- Incluir mayor análisis en las publicaciones, debería analizarse la razonabilidad de la información y poner alguna nota aclaratoria.
- Más apertura para que los diferentes socios tengan la posibilidad de expresarse en las comunicaciones que se realizan.
- Las revistas deben reflejar no solo los "productos y servicios" de la RFR sino la opinión y visión de los diferentes socios.
- El tiempo de entrega debe mejorar especialmente en la información personalizado de desempeño, conociendo que algunos socios se demoran más de la cuenta.
- Mejorar la página web.
- Impulsar la información disponible en materiales y biblioteca como consulta.
- Impulsar mayor participación de las instituciones en las publicaciones.
- Generar casos de estudio comparativos entre instituciones y situación de cada uno de los mercados en que se participa.

- Las asesorías técnicas sean de manera continua e individualizada.
- Incorporar personal con una formación más estratégica y política. Las acciones de la RFR, no deben ser vistas solo como productos y servicios, la comunicación, la participación, la representatividad deben ser acciones propias que dan vida y sentido a la RFR, caso contrario la incidencia en políticas será solo un aspecto puntual.
- Desarrollo de productos financieros particularizados para cada sector y no unificando como la hacen hasta hoy.
- Implementar productos y servicios que estén enfocados a temas como Planeación Estratégica, consecución de préstamos externos, Garantías de Fondeo, Apoyo en estructura y procesos internos.
- Para el SIAG mejorar los procesos de seguimiento, mayor periodicidad de visitas, orientar el avance del proyecto en medida que evoluciona el trabajo, no esperar hasta la presentación final del trabajo.
- Tomar en cuenta temas como actualización tributaria, administración de talento humano, análisis de riesgos, elaboración plan estratégico y operativo, innovaciones tecnológicas, levantamiento de procesos, control interno, para temas de capacitación.

28.- Necesidades priorizadas detectadas

- Asignación correcta de responsabilidades de los proyectos.
- Estudio del desarrollo del producto antes de ser lanzado al mercado.
- Contratar un diseñador gráfico que apoye a mejorar la imagen institucional de la RFR.
- Realizar un plan para comunicación telefónica

- Centralizar base de datos de: miembros, proveedores, fondeadores y demás para mantener una comunicación adecuada.
- Mejorar la presentación visual de los reportes estadísticos.
- Continuar con la ejecución de asistencias técnicas en los temas de RR HH, Planificación Estratégica, y Riesgos.
- Abordar temas como actualización tributaria, administración de talento humano, análisis de riesgos, elaboración plan estratégico y operativo, innovaciones tecnológicas, levantamiento de procesos, control interno, para temas de capacitación.

4.2.4.2 Entrevista

La herramienta de investigación que se utilizó para la validación del “Estudio de Satisfacción”, consistió en realizar entrevistas personalizadas a los gerentes y/o funcionarios de las Instituciones miembros de la RFR.

Para asegurarnos de una concreta respuesta y obtener mayores datos de nuestros informantes, la investigación de campo se llevó a cabo a través de una conversación de aproximadamente 60 minutos de duración. Para mantener un orden en el diálogo, la entrevista se sustentó en un guión de preguntas abiertas preparadas de acuerdo a la temática que se buscaba evaluar.

La aplicación de las entrevistas se efectuó en las fechas comprendidas entre el 20 de Enero y el 4 de Febrero del 2011.

4.2.4.2.1 Objetivos Estratégicos

- Validar los resultados obtenidos en el estudio de satisfacción realizada el año 2010, para buscar opciones de mejora para el desarrollo de las actividades en el

nuevo año.

- Medir la calidad y utilidad de los diferentes productos y servicios ofrecidos actualmente por la RFR.
- Reconocer las instituciones que actualmente proporcionan los mismos productos y servicios que ofrece la RFR.
- Valorar las principales variables de servicio y atención a los miembros de Red Financiera Rural;
- Evaluar los principales medios de comunicación y contacto de Red Financiera Rural con sus miembros.
- Recolectar recomendaciones y sugerencias para la RFR en general y su gama de productos.

4.2.4.2.2 Muestra seleccionada

Para determinar la muestra de instituciones a investigar se segmentó a las IMF por colectivo y de acuerdo a la frecuencia de uso de los productos y servicios ofertados por la RFR. El número de instituciones a entrevistar correspondió al 30% del total de Instituciones miembros que pertenecen a la RFR (39 organizaciones de miembros directos y 14 instituciones adicionales que se ven beneficiadas a través de redes locales y regionales).

Las instituciones miembros de la RFR seleccionadas se muestran en el siguiente gráfico. La participación de la Banca en este proceso es muy limitada por la dificultad de conseguir citas y en otros casos a delegaciones de personas que no son informantes plenamente informados o involucrados con las actividades de la RFR, es por eso que únicamente hemos tomado como opción a Banco Finca que es la institución más cercana a la RFR y que estamos seguros nos van a apoyar con información.

TABLA N°12
MUESTRA SELECCIONADA PARA ENTREVISTAS

FRECUENCIA DE USO	BANCOS	COAC REGULADAS	COAC NO REGULADA	ONG CARTERA	ONG APOYO Y REDES
ALTA	FINCA	SAN JOSE	MAQUITA CUSHUNCHIC	FODEMI; CASA CAMPESINA	UCADE
MEDIANA		COOPROGRESO	AMBATO, COOP SAN ANTONIO; 4 DE OCTUBRE; CACMU	FACES	
BAJO		COOP. ATUNTAQUI	ARTESANOS; SANTA ANA	DIOCESIS GUARANDA	
TOTAL = 16	1	3	7	4	1

Realizado por: Johanna Luna

4.2.4.2.3 Diseño del Instrumento de Recolección de Información

GUIÓN DE PREGUNTAS

ENTREVISTA PARA VALIDAR SATISFACCIÓN Y NECESIDADES DE LOS MIEMBROS Y USUARIOS DE LOS SERVICIOS DE LA RED FINANCIERA RURAL

Estimado: _____

Objetivo: Validar el nivel de satisfacción de su Institución como miembro de la Red Financiera Rural y con los diferentes productos y servicios que ofrecemos. Deseamos conocer también sus nuevas necesidades para evaluar la posibilidad de desarrollo de nuevos proyectos

1. ¿Cuál es su percepción general de la RFR?
2. ¿Puede darnos su apreciación sobre los productos y servicios que ha recibido de la RFR en el último año?
3. De los productos que ha usado y que satisfacen sus expectativas, ¿Cuáles considera son los principales atributos?
4. ¿De los productos que ha usado y que no le satisfacen totalmente, puede mencionar las razones?
5. ¿Seguramente usted recibe las publicaciones de la RFR (boletines, revistas, informes), Puede comentarnos sobre la calidad y utilidad de las mismas?
6. ¿Qué recomendaciones podría darnos para que los productos, servicios y publicaciones de la RFR se adapten mejor a las expectativas y

necesidades de su Institución

7. ¿Cuáles son las principales instituciones que conoce prestan los mismos servicios que propone la RFR?
8. ¿Cómo ha sido la atención (calidad en el servicio) que ha recibido del personal administrativo, técnico y gerencial de la RFR cuando nos visita, llama por teléfono o requiere alguno de nuestros servicios?
9. ¿Qué recomendaciones puede darnos para mejorar en la calidad de servicio de la RFR?
10. ¿Para este nuevo año, qué necesidades y expectativas esperaría cubrir respecto a los productos y servicios que ofrece la RFR?
11. ¿Quién toma las decisiones para la contratación de productos o servicios relacionados al fortalecimiento y gestión de su Institución?
12. ¿Cuándo contratan servicios de apoyo (AT, capacitaciones, seguros...) que atributos consideran más importantes (precio, experiencia de los consultores)
13. ¿Qué medio de comunicación considera más efectivo para que la RFR dé a conocer sus actividades, noticias y publicaciones?

“Agradecemos su colaboración, y recalcamos la importancia que tiene su opinión para la RFR”

Realizado por: Área de Desarrollo y Mercadeo de Productos y Servicios y Johanna Luna.

4.2.4.2.4 Resultados de la Investigación

1.- Percepción general de la RFR

Se evalúa la apreciación de la IMF respecto de la gestión global que realiza la RFR e identifica su posicionamiento en dicha IMF.

TABLA N°13
PERCEPCIÓN GENERAL DE LA RFR

Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> - Es una organización muy bien estructurada y consolidada a nivel nacional e internacional que trabaja en fortalecer a las instituciones de Microfinanzas 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta fortalecer el tema de generar impacto, necesitan mayor visibilidad en el tema de incidencia y representatividad
<ul style="list-style-type: none"> - Organismo de apoyo para relacionarse con políticas de gobierno e incidencia en el campo de las Microfinanzas. 	

2.- Apreciación de los productos y servicios de la RFR

Se determinará aspectos positivos y negativos de la apreciación general del portafolio de productos que actualmente mantiene la RFR.

TABLA N°14
APRECIACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA RFR

Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> - Los productos y servicios de la RFR están siempre a la vanguardia a nivel financiero y responden a las necesidades de las Instituciones. 	<p>No se mencionaron aspectos negativos relacionados a la apreciación de manera general de los productos y servicios ofertados por la RFR.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Productos están orientados a mejorar la gestión de las IMFs 	
<ul style="list-style-type: none"> - El análisis costo – beneficio de los productos y servicios da un resultado positivo, puesto que se 	

alinean de acuerdo a los estándares del sector financiero.	
--	--

3.- Atributos positivos y negativos de los productos que ha usado de la RFR

Se considera aspectos positivos y negativos sobre la apreciación que tienen los miembros de la RFR hacia los productos y servicio que han usado y que satisficieron sus expectativas en el último año.

TABLA N°15
ATRIBUTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LOS PRODUCTOS
QUE HA USADO DE LA RFR

Positivos	Negativos
- Los productos son personalizados de acuerdo a las necesidades de las Instituciones.	- SIAG y Desempeño Financiero optimizar el contexto de análisis para mejorar la gestión. - Acompañamiento en el SIAG es insuficiente.
- Existe un asesoramiento permanente a los productos contratados.	- Falta de validación de experiencia y conocimientos de los consultores previo a su contratación.
- El seguimiento que se realiza a cada uno de los productos es adecuado.	- Mejorar el tiempo de entrega de los boletines financieros, social y de mercado.
- En las capacitaciones el costo – beneficio es significativo.	- Las capacitaciones no se realizan por segmentos lo que ocasiona expectativas falsas de los temas. Las temáticas y los capacitadores se debe renovar. Los programas de capacitación se desarrollan en mucho tiempo y con plazos muy largos

- El SIAG es una excelente herramienta para fortalecer la gestión y desarrollo de las instituciones, que permite constatar las metas que se están logrando.	- Las pasantías no existe apertura de información, no se las debería realizar en instituciones de la competencia.
---	---

4.- Calidad y utilidad de las publicaciones

Se mide la calidad y utilidad de las publicaciones (Boletines, revistas, Informes) emitidas por parte de la RFR en el último año.

TABLA N°16
CALIDAD Y UTILIDAD DE LAS PUBLICACIONES

Positivos	Negativos
- Las publicaciones son de mucha utilidad y redactadas con excelente capacidad de síntesis, permite aprovechar fortalezas de otras instituciones y compararse con el mercado financiero.	- Mala interpretación o errores de la información enviada para publicar en los boletines. - Falta revisión previa antes de impresión de publicaciones.

5.- Recomendaciones para productos, servicios y publicaciones.

Se detalla recomendaciones para que productos, servicios y publicaciones emitidas por la RFR se adapten mejor a las expectativas y necesidades de los miembros.

TABLA N°17

Recomendaciones			
Productos y Servicios		Publicaciones	
PROAR	- Disminuir las tasas y no solicitar tanta	Revista	- Publicar más noticias y experiencias de todas las instituciones

	documentación para requerir el crédito.		miembros y de extranjeras también. - Incluir mayor análisis en las publicaciones, debería analizarse la razonabilidad de la información
SIAG	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar mayor seguimiento e incrementar el número de visitas. - Subsidiar las visitas. - Mantener entrevistas virtuales por SKYPE. 	Informes	<ul style="list-style-type: none"> - Presentarlos de manera magnética - Mejorar la presentación visual de los informes financieros y sociales.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentar por colectivo las capacitaciones. - Diversificar los actores y validar la experiencia de los consultores previo a su contratación. - Los niveles de capacitación deberían ser más altos. - No existan excesivas brechas de tiempo en los programas de capacitación. - No monopolizar las capacitaciones en la ciudad de Quito. - Implementar mercadeo 	Boletines	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar comparativos por región geográfica (Costa, Sierra, Oriente) - Envío de información más periódica. - Enviar más ejemplares y si es necesario cobrarlos. - Incorporar una sección de análisis.

	<p>telefónico (Telemercadeo) para mantener una promoción ecológica – no uso de papel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evitar bombardeo de emails, ser más concretos con el envío de información. 		
Asistencia Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Validar la experiencia de los consultores en Instituciones similares antes de referir o contratar. 	Información Legal y Tributaria	<ul style="list-style-type: none"> - Las respuestas a las inquietudes surgidas por ciertas Instituciones se deberían socializar con los demás miembros RFR en tanto que puede ser de utilidad.
Pág. Web	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la pág. web e incluir mayor información acerca de productos y servicios. - Implementación de herramientas colaborativas 	Foro	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificar los expositores y el lugar donde se realiza.

6.- Instituciones que prestan los mismos servicios que propone la RFR

La RFR tiene entidades competidoras principalmente en dos productos y/o servicios:

a) capacitación y formación y b) asistencia técnica y consultoría.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

- ✓ Cedecoop.
- ✓ Fundación Alternativa

- ✓ Redes Locales UCACNOR/ UCADE
- ✓ Cámara de comercio de Quito
- ✓ Organización FISE
- ✓ Asociación de bancos privados
- ✓ Fundación Marco

8.- Calidad en el servicio

Se evalúa la calidad del servicio que han recibido por parte del personal administrativo, técnico y gerencial de la RFR cuando visita, llama por teléfono o solicita algún requerimiento.

TABLA N°18
CALIDAD EN EL SERVICIO

Positivos	Negativos
La atención es personalizada, seria, ágil y oportuna.	Más cuidado en la manera que expresamos y solicitamos algún requerimiento a las Instituciones.

9.- Recomendaciones calidad en el servicio

- Se mencionan recomendaciones y sugerencias que permiten mejorar y perfeccionar la calidad en el servicio brindado hacia los miembros.
- Utilizar las mismas instalaciones de la RFR para realizar reuniones y demás eventos, esto con el fin de reducir costos y entregar subsidios a instituciones más pequeñas.
- Implementar una oficina o espacio de trabajo dentro de las instalaciones de la RFR para que los miembros de provincias que nos visitan puedan revisar correos o imprimir.
- Enviar a tiempo las facturas de membrecías y servicios prestados.

- Se debería direccionar las extensiones de teléfono cuando no está el personal, buzones de voz.

10.- Necesidades y expectativas

Se detalla necesidades y expectativas de acuerdo al área estratégica a la que pertenece dentro de la RFR y que han sido referidas por las instituciones miembros participantes de la evaluación.

TABLA N°19

NECESIDADES		EXPECTATIVAS
Planificación Estratégica	- Ampliar las líneas de fondeo	- Profundizar tema con relación a la Ley de Economía Popular y Solidaria
Fortalecimiento	- Capacitaciones.- En temas de Riesgos; Gestión del Talento Humano; Atención al cliente; Formación de Asesores de Crédito; Estrategias de negocios; Oficial de Cumplimiento; Microcrédito agropecuario y ganadero. Implementar capacitación a las líneas operativas (cajeros, secretarias);	- Seguimiento a la participación en programa de asesores de crédito. - Con la misma metodología del SIAG, realizar auditorías internas y externas e informáticas para las instituciones. - Enviar más periódicamente las actualizaciones tributarias. - Retomar la operatividad con el Sistema Nacional de Pagos.

	<ul style="list-style-type: none"> - Consultorías.- Mejoramiento de comunicación interna y externa en las organizaciones; Conversión Institucional. 	
Estadísticas y estudios	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar nuevos productos relacionados al desempeño social; las auditorias no es un entrenamiento suficiente. - Entrenar al personal de las propias instituciones para desempeño social. 	Contratar un digitador que verifique la calidad de la información ingresada en la Base de Datos, servirá para varios fines, inclusive trabajo con el sistema nacional de pagos.
Desarrollo y mercadeo	<p>Integrar a las instituciones en una red de cajeros automáticos.</p> <p>Hay muchos productos que no se usan porque no se conocen</p> <p>Promocionar los productos y servicios que ofrece la RFR.</p>	Mejorar el sentido de pertenencia a la RFR por parte de las instituciones miembros a la RFR.
Administrativas	Las instituciones que se encuentran en provincias requieren una mayor colaboración de parte de la RFR para temas de diligencias y gestiones,	Implementar un área específica que se encargue de la tramitología. Se reconocería un pago por el apoyo.

11.- Persona quien toma la decisión para contratación de productos y servicios ofertados por la RFR.

En la mayoría de instituciones las decisiones son tomadas por la Gerencia General o la Dirección Ejecutiva en coordinación con las áreas relacionadas con el producto específico a contratar o con su consejo de administración.

12.- Atributos más importantes para la toma de decisiones

Se muestra en orden de prioridad el atributo de mayor significancia al momento de contratar un producto o servicio ofertado por la RFR. Capacitación es el producto de mayor querencia por lo que el grafico se muestra en relación a este producto.

- ✓ Expositor
- ✓ Costos
- ✓ Temática a tratar
- ✓ Calidad
- ✓ Utilidad
- ✓ Oportunidad
- ✓ Subsidios

13.- Medio de comunicación más efectivo para que la RFR dé a conocer sus actividades.

Sin lugar a duda el medio de comunicación considerado como el más efectivo para dar a conocer los eventos, noticias y publicaciones realizados por la RFR es el correo electrónico, no solo por el hecho de ser el más económico y efectivo sino que tiene un enfoque de conciencia social con el ambiente.

4.3 Utilización y evaluación del nivel de satisfacción de productos y servicios

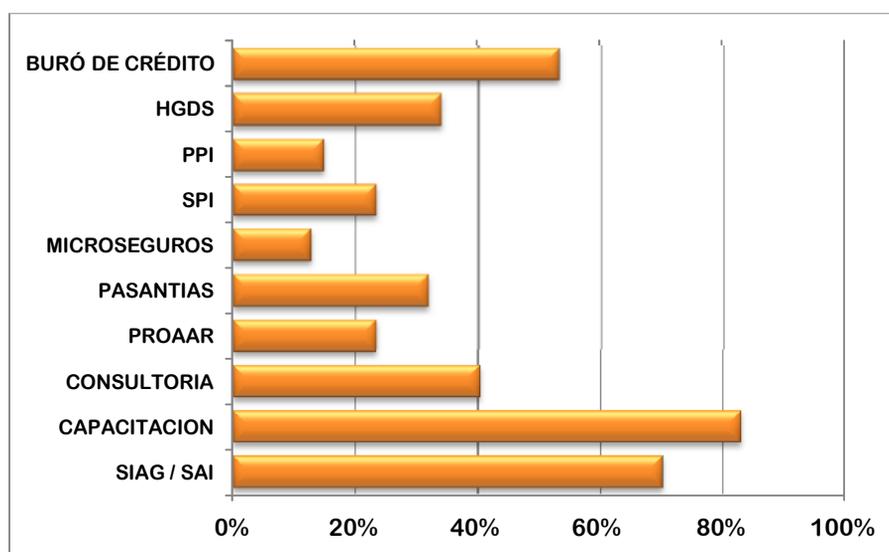
En cuanto a los niveles de utilización de productos y servicios ofertados por RFR, si bien estos han tenido alguna segmentación en función de los perfiles y características de los miembros, se estima que aún existen limitaciones en este sentido, lo cual ha

llevado a que tanto, productos y servicios, sean utilizados en mayor o menor medida por cada miembro.

Con la finalidad de tener una visión global de los niveles de utilización de los principales productos y servicios ofertados por RFR, a continuación se presenta un cuadro comparativo de cada uno de estos, información que ha sido tomada de las respuestas obtenidas en la Encuesta de Satisfacción.

4.4 Porcentaje global de utilización de servicios

GRÁFICO N°49
PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



Realizado por: Johanna Luna

Los procesos de capacitación son los de mayor recurrencia en cuanto a niveles de utilización de productos / servicios por parte de los miembros, alcanzando una participación del 83% sobre el total de potenciales usuarios.

En segundo término, el SIAG –Sistema de Apoyo Gerencial- y Sistema de Adecuación Inicial –SAI- en conjunto, alcanzan un 70% de utilización por parte de los miembros que respondieron la encuesta.

En menor proporción, aunque con niveles importantes, el 53% de los miembros utilizan los servicios prestados por el Buró de Crédito, un 40% de miembros utiliza los servicios de consultoría y/o asistencia técnica, seguido de la aplicación de la herramienta HGDS: herramienta de satisfacción al cliente con un 34% y procesos de pasantías con un 32% de participación por parte de los miembros.

Productos y servicios con menor frecuencia de uso corresponden a: Crédito Asociativo PROAAR y SPI_ Auditoría Social, cada uno con una frecuencia de uso de 23,40%. Los Estudios de Pobreza –PPI- participan con un 15% y finalmente microseguros como un proyecto de reciente implementación con un 13%.

Dentro de este análisis, no se ha contemplado la participación de entidades no miembros, que en el caso específico de los procesos de capacitación, representan un porcentaje importante.

4.5 Potencial de mercado

El potencial de mercado al cual puede acceder RFR se concentra en todas aquellas entidades que de una u otra forma se encuentran vinculadas al sector microfinanciero ecuatoriano.

Dada la estructura actual de RFR, así como las previsiones en cuanto a niveles de crecimiento en instituciones miembros, son dos las alternativas que existirían para ampliar la participación y cobertura de mercado que actualmente mantiene.

La primera de ellas, corresponde a fomentar o crear los mecanismos necesarios para que los miembros actuales utilicen los productos y servicios propuestos por RFR, y los que ya lo hacen en determinados casos, puedan ampliar la frecuencia de uso (capacitación y asistencia técnica por ejemplo).

Una segunda posibilidad, consiste en ampliar la base de clientes actuales, ya sea a través de fomentar la inclusión de nuevos miembros o promoviendo la prestación de servicios y productos a entidades del sector micro financiero en general.

A pesar de esto y dada la característica de RFR como entidad integradora en el sector, definitivamente su mercado objetivo y primario debe centrarse en aquellas entidades que actualmente son miembros.

Es importante mencionar que parte de la estrategia de crecimiento que persigue RFR se basa en un esquema controlado, que busca principalmente el cumplimiento de sus objetivos de transparentar y desarrollar información de mercado. De ahí que el esquema de aceptación de nuevos miembros debe seguir un proceso riguroso de evaluación y aprobación a través de la implementación de diversas herramientas de diagnóstico que se encuentran contempladas en el “Instructivo para ser Miembro de Red Financiera Rural”. (Ver ANEXO 1)

Con estos antecedentes, a continuación se presentan ciertas características de los dos segmentos de mercado evaluados como potenciales para RFR:

Organizaciones miembros, que deben establecerse en función de sus niveles de gestión actuales y por ende la satisfacción de necesidades específicas, en cada una de las áreas que RFR cubre.

Entidades, organismos y empresas no miembros, con los cuales RFR ya ha tenido contacto y ha ofertado productos y servicios (capacitación y consultoría principalmente) pero, que por su condición de no miembros, no pueden considerarse un mercado primario.

El enfoque que debe darse a este segmento de mercado y dada la importancia que en algunos de los productos representa, es el de posicionar a RFR como institución líder en el sector, financiando a través de éstas organizaciones no miembros, el desarrollo de productos y servicios para aquellas organizaciones que sí lo son.

4.6 Mix de mercado

Este corresponde a la integración de las principales variables de mercado: productos / servicios, precio, promoción / comunicación y plaza o ubicación. A continuación un detalle de los aspectos más relevantes para cada una de estas variables.

4.6.1 Productos / servicios

El mix de productos que presenta RFR es extenso en cuanto a su oferta y una buena parte de estos presentan un gran componente técnico.

La oferta de RFR viene definida por la conformación de áreas estratégicas, en la cual cada una de estas, se ocupa de la actualización, promoción, comunicación y monitoreo de los productos y servicios que se ofertan.

Las áreas estratégicas son:

- Área de Servicios Internos, Administrativa y Financiera (interna);

- Dirección Ejecutiva y Asesor Estratégico
 - Revista Semestral de Microfinanzas
 - Boletines electrónicos con actividades mensuales de RFR
 - Página WEB -www.rfr.org.ec-

- Área de Estadísticas y Estudios;
 - Boletín Estadístico financiero, social y de mercado
 - Publicación de perfiles institucionales en el mix financiero y social
 - Informe personalizado de desempeño financiero y social
 - SPI. Auditoría social
 - PPI. Estudios de pobreza
 - HGDS: Herramienta de satisfacción al cliente
 - Servicio de consultas al Buró de Crédito -CreditReport-

- Área de Fortalecimiento
 - Flash informativos legales y tributarios
 - Sistema de Apoyo Gerencial -SIAG-
 - Sistema de Adecuación Inicial -SAI-
 - Capacitación y formación
 - Asistencia técnica y/o consultoría

Las capacitaciones, Informes del MIX, Boletín e Informes individuales representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la Institución a largo plazo es por eso que son considerados como los productos estrellas de la RFR.

Las consultas en el buro de crédito, el crédito asociativo PROAR y el SIAG son productos “Vacac Lecheras” ya que tienen una posición privilegiada por su participación en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras. La mayor parte de los clientes llevan tiempo con ellos y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos.

Como productos incógnita están SAI, Microseguros, Asistencias técnicas, Estudios sociales y Titularización, en tanto que como son proyectos pilotos que están en su fase de implementación aun no están lo suficiente maduros para reconocerlos si serán o no sustentables a futuro.

Comunicación, Asesoría Legal y Página Web, son productos con baja rentabilidad que habría que reconsiderar la idea de mantenerlos o no en el portafolio de productos y servicios de la RFR.

4.6.2 Precio

El factor precio, desde la perspectiva de sus instituciones miembros, se convierte en un elemento complementario y al parecer no decisorio dentro del mix de mercado. Esto podría entenderse, ya que la mayoría de servicios y productos que han sido desarrollados y se comercializan dentro de la Red, son muy especializados y en algunos casos únicos, en cuanto a su propuesta para el sector microfinanciero.

Por otro lado, los resultados obtenidos en la relación costo / beneficio del “Estudio de Satisfacción Anual”, y para aquellas actividades en las que se valoró esta variable, se obtuvo en promedio un índice de 4.07 sobre un total de 5 puntos posibles.

4.6.3 Promoción – Comunicación

Siendo este factor uno de los ejes estratégicos de RFR, es quizá el que más relevancia toma dentro del mix de mercado, el que se ha valorado de forma amplia dentro del “Estudio de Satisfacción Anual”, y cuyos resultados se deberán considerar a futuro, para realizar adecuaciones principalmente de forma a todas aquellas publicaciones que se emiten desde RFR y que irán en beneficio de fortalecer la imagen corporativa y presencia de la entidad en sus instituciones miembros y sociedad en general.

Por otro lado, si se considera este aspecto como la forma en que se está llegando con la promoción de los distintos productos y servicios a los segmentos de mercado, es evidente que cada una de las áreas estratégicas cuenta con una dinámica propia, en la búsqueda de rentabilidad para su área, de acuerdo al esquema organizacional existente, lo cual en términos de posicionamiento y fortalecimiento corporativo, no sería lo más adecuado.

Una de las limitantes que se han podido establecer en este factor, implica la diversidad de mensajes y elementos de comunicación (tanto gráfica como de diseño) que se desarrollan para llegar al mismo destinatario, con lo cual eventualmente se pierde la posibilidad de fortalecer una sola imagen corporativa.

4.6.4 Plaza / Ubicación

Definitivamente existe una concentración de las actividades que RFR ejecuta, en la ciudad de Quito. Esto se da principalmente por aspectos de logística e infraestructura con la que se cuenta para la realización de los diversos eventos que se proponen en la capital

Uno de los pedidos que se han manifestado en los comentarios emitidos en la “Encuesta de Satisfacción Anual” corresponde a la posibilidad de regionalizar los eventos en otras sedes que no necesariamente correspondan a la ciudad de Quito.

4.7 MATRIZ FODA

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

MATRIZ FODA RFR

ANÁLISIS MATRIZ FODA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Disponibilidad de información técnica	1	Falta de estructura comercial
2	Buen posicionamiento, reconocimiento local e internacional	2	Falta proyecto de comunicación atado a la estrategia
3	Personal técnico calificado	3	Crecimiento limitado en productos y servicios por intereses contrapuestos con miembros
4	Referentes de productos y propuestas en el sector	4	Falta proactividad en empaquetamiento y comercialización de productos
5	Alianzas y Contactos internacionales	5	Falta de registro de propiedad intelectual en productos y servicios desarrollados
6	Precios competitivos	6	Falta especialidad para ciertos segmentos de miembros
7	Acceso a subsidios		
8	Transparencia y credibilidad		
9	Permanencia en el mercado		
10	Diversidad y calidad de miembros		
11	Adaptabilidad a los cambios del entorno		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Demanda creciente en el sector de productos y servicios	1	Aprovechamiento de conocimiento e información interna por parte de miembros
2	Cambios normativos en legislación genera oportunidades de negocio	2	Falta de fidelización de parte de consultores asociados
3	Aparecimiento de nuevas líneas de financiamiento en áreas no tradicionales	3	Surgimiento de nuevas redes o competidores
3	Aparecimiento de nuevas líneas de financiamiento en áreas no tradicionales		

4	Mercado potencial en sector microfinanciero	4	Disminución de fondeo externo en líneas tradicionales
5	Aprovechamiento de nuevas tecnologías	5	Productos y servicios con alto nivel de competencia

Realizado por: Johanna Luna

4.7.1 Matriz EFE

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas se procede a realizar la matriz de evaluación de factores externos EFE.

- Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 0.1 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores mas altos que las amenazas, pero estas pueden revivir también valores altos si son demasiados adversos o severos. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores deben ser igual a 1.0.
- Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta que está por arriba, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificar como uno, dos, tres o cuatro.
- Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa²¹

MATRIZ EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) DE LA RFR		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Demanda creciente en el sector de productos y servicios	0,1	4	0,4
O2	Cambios normativos en legislación genera oportunidades de negocio	0,1	3	0,3
O3	Aparecimiento de nuevas líneas de financiamiento en áreas no tradicionales	0,08	3	0,24
O4	Mercado potencial en sector microfinanciero	0,1	4	0,4
O5	Aprovechamiento de nuevas tecnologías	0,06	2	0,12
O6	Internalización de productos y servicios de la RFR	0,06	1	0,06
O7	Nuevos proyectos de financiamiento	0,05	4	0,2
AMENAZAS				
A1	Aprovechamiento de conocimiento e información interna por parte de miembros	0,1	3	0,3
A2	Falta de fidelización de parte de consultores asociados	0,07	2	0,14
A3	Surgimiento de nuevas redes o competidores	0,08	3	0,24
A4	Disminución de fondeo externo en líneas tradicionales	0,1	2	0,2
A5	Productos y servicios con alto nivel de competencia	0,1	3	0,3
TOTAL		1		2,9

Fuente: Red Financiera Rural

Elaborado por: Johanna Luna

TABLA N°20

ESCALA DE EFICACIA DE ESTRATÉGIAS

Escala de Eficacia de Estrategias	
Excelente	4
Por arriba del promedio	3
A nivel de promedio	2
Deficientes	1

²¹ FRED, David, R, "Conceptos de Administración Estratégica", Pág. 100

Fuente: FRED R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”
Elaborado por: Johanna Luna

La Red Financiera Rural tiene 3 oportunidades y 3 amenazas importantes como lo señala el peso 0.10 de cada uno. El total ponderado de 2.90 representa una oportunidad alta a la institución ya que el escenario en el que se va a desenvolver le favorece, por otro lado tiene amenazas muy puntuales que no pondrían en riesgo su posición en el mercado.

2.7.2 Matriz EFI

Una vez identificadas las fortalezas como las debilidades de la empresa, se procede al análisis de la matriz de evaluación de factores internos EFI.

Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 0.1 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinar factor indica la importancia relativa del factor para tener éxito en la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0

Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deber recibir una clasificación de uno o dos. De este modo. Las clasificaciones se basan en la empresa.

Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.²²

²² FRED, David, R, “Conceptos de Administración Estratégica”, Pág. 100 .

MATRIZ EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFI) DE LA RFR		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS				
F1	Disponibilidad de información técnica	0,05	3	0,15
F2	Buen posicionamiento, reconocimiento local e internacional	0,05	4	0,2
F3	Personal técnico calificado	0,1	4	0,4
F4	Referentes de productos y propuestas en el sector	0,01	4	0,04
F5	Alianzas y Contactos internacionales	0,08	3	0,24
F6	Precios competitivos	0,01	3	0,03
F7	Acceso a subsidios	0,01	3	0,03
F9	Transparencia y credibilidad	0,1	4	0,4
F10	Permanencia en el mercado	0,05	4	0,2
F11	Diversidad y calidad de miembros	0,08	4	0,32
F12	Adaptabilidad a los cambios del entorno	0,05	4	0,2
DEBILIDADES				
D1	Falta de estructura comercial	0,08	1	0,08
D2	Falta proyecto de comunicación atado a la estrategia	0,05	1	0,05
D3	Crecimiento limitado en productos y servicios por intereses contrapuestos con miembros	0,05	2	0,1
D4	Falta proactividad en empaquetamiento y comercialización de productos	0,05	2	0,1
D5	Falta de registro de propiedad intelectual en productos y servicios desarrollados	0,08	1	0,08
D6	Falta especialidad para ciertos segmentos de miembros	0,1	1	0,1
TOTAL		1		2,72

Fuente: Red Financiera Rural
Elaborado por: Johanna Luna

TABLA N° 21
ESCALA DE CALIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Escala de Calificación de Fortalezas y Debilidades	
Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Menor	2
Debilidad Mayor	1

Fuente: FRED R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”
Elaborado por: Johanna Luna

Dentro de fuerzas más importantes de la Red Financiera Rural está la capacidad del talento humano unido a la transparencia y credibilidad en la información que se reporta. Las mayores debilidades están relacionadas con la falta de estrategias comerciales para la venta de los productos y servicios, así como también la falta de segmentación de nicho de mercado; Sin embargo el total ponderado de 2.72 indica que la gestión global de la Institución es una fortaleza.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN LA RED FINANCIERA RURAL

5.1 Justificación

5.1.1 Justificación teórica

Esta investigación pretende, mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de mercadeo, finanzas, economía y administración, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que afectan al buen desarrollo de la Red Financiera Rural.

Un plan de marketing es considerado como la herramienta básica de gestión, orientada al mercado, que debería utilizar toda empresa para llevar a cabo sus actividades y llegar de esta manera a ser competitiva. Este plan proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que se encuentra la institución, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. La recopilación de los datos necesarios para la elaboración de este plan va a permitir calcular el tiempo que se empleará para cubrir cada etapa, el personal y los recursos económicos que se deberán destinar para alcanzar la consecución de los objetivos.

En la actualidad, la competencia exige mayores retos de competitividad es decir mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad depende esencialmente de la calidad e innovación con la que se ofrecen respuestas a las demandas del mercado.

La Red Financiera Rural -RFR-, es una red ecuatoriana de instituciones especializadas en microfinanzas; actualmente cuenta con 40 miembros activos, a los cuales los integra y representa, promoviendo el acceso a servicios financieros de

calidad para contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las personas especialmente de las áreas más vulnerables de la población.

La RFR ofrece una gama de productos y servicios que se han ido desarrollando en función de la demanda de sus miembros y de otros actores del mercado de micro finanzas. Los productos y servicios ofrecidos actualmente requieren una revisión para planificar su impacto externo e interno a largo plazo.

La RFR está consciente que en el mercado de microfinanzas es muy dinámico por lo que se requiere diseñar e innovar nuevos productos o servicios para cubrir las nuevas necesidades que el desarrollo del sector va demandando. En este escenario la RFR requiere un Plan Mercadeo que le permita ver su rol como facilitador o proveedor de nuevos productos o servicios a largo plazo y que contribuya a mejorar la coordinación de todas las actividades de la RFR.

Este proceso además permitirá entregar un paquete de herramientas invaluable para su gestión comercial y vincularla a la gestión de otras áreas estratégicas con el fin de lograr consolidar aún más su posicionamiento como la entidad que busca no únicamente el cumplimiento de los objetivos planteados, sino la sostenibilidad de la institución en el tiempo. La elaboración de este plan ha permitido establecer de una mejor manera las diferentes actuaciones que deben realizarse desde el área de desarrollo y mercado de productos. Éste no puede ser considerado de forma aislada en la institución, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar adaptaciones con respecto al plan general de la RFR, ya que es la única manera de dar respuestas válidas a las necesidades y temas planteados.

5.1.2 Justificación Metodológica

Para realizar este estudio se utilizaron encuestas y entrevistas tanto a los miembros directos como indirectos de la Red Financiera Rural. Esto ayudará a conocer con mayor precisión todo lo que necesita la Organización para alcanzar un fuerte posicionamiento en la mente del consumidor y para mejorar aún más sus procesos, productos y servicios.

Para determinar el área responsable de la ejecución de cada actividad se ha utilizado la siguiente simbología:

SI	Área de Servicios Internos
PE	Área de Planificación Estratégica
EE	Área de Estadísticas y Estudios
FI	Área de Fortalecimiento Institucional
DM	Área de Desarrollo y Mercadeo de Productos

5.1.3 Justificación práctica

A través de esta investigación se pretende contribuir al mejoramiento de la Red Financiera Rural, con el fin de que alcance un fuerte posicionamiento dentro del sector donde opera y para que a su vez incremente su desarrollo económico y sea sustentable en el futuro.

5.2 Objetivos de la Investigación

5.2.1 Objetivo General

Definir un Plan de Mercadeo que permita valorar en términos generales la gestión global de la Red Financiera Rural para buscar medios que permita satisfacer las necesidades de sus miembros e instituciones aliadas.

5.2.2 Objetivos específicos

- Conocer las actuales necesidades de los miembros de la RFR y buscar mecanismos que nos permitan satisfacer las mismas.
- Buscar mecanismos para obtener mayor números de miembros adheridos a la Red Financiera.

- Aumentar el porcentaje de ingresos actuales en un 20 por ciento para el primer año y en un 30% para los siguientes años.
- Analizar el porcentaje de satisfacción de los miembros de la RFR hacia los productos ofertados actualmente indagar medios para conseguir por lo menos 80% de satisfacción.
- Buscar nuevas formas de dar a conocer los servicios y productos que ofrece la RFR.
- Obtener más ventajas competitivas frente a las demás empresas que se encuentran operando dentro del sector, para alcanzar cierto grado de diferenciación que permita la preferencia del consumidor por los productos y servicios que ofrece la RFR.

5.3. Propuesta Estratégica

Una vez que se ha llevado a cabo el diagnóstico institucional, en esta fase se busca consolidar todo el proceso estratégico de la entidad, partiendo para esto de aquellas necesidades detectadas en el proceso de investigación y que de una u otra forma implican una gestión y ejecución de actividades desde la perspectiva y área comercial.

5.3.1 Estrategias de Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento se refiere a las características o atributos por los cuales las instituciones miembros identifican y prefieren a Red Financiera Rural.

La estrategia de posicionamiento que se consolida con una serie de acciones que se proponen como parte del presente plan, buscan ganar un espacio mayor en la mente de los tomadores de decisión de cada institución miembro, en base al cumplimiento de sus expectativas. Los dos ejes estratégicos que se proponen desarrollar y fortalecer como base de un posicionamiento más sólido de Red Financiera Rural, corresponden a:

TABLA N° 22 PLAN DE ACCIÓN 1

OBJETIVO																	
Ser la mejor entidad técnica y de incidencia dentro del sector microfinanciero; Constituirse en un especialista en la provisión de información, productos y servicios al sector microfinanciero																	
ESTRATEGIA																	
Mayor comunicación, mayores vínculos con la parte gubernamental.																	
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión			
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J					
Frecuentar eventos públicos y reuniones con personal del gobierno	P E																200
Alianzas con medios de comunicación		P E															2 Medios de Comunicación
Mayor incidencia en la normativa para la creación del reglamento de LEPS		P E	P E	P E	P E												Reuniones con ministra

Realizado por: Johanna Luna

TABLA N° 23 PLAN DE ACCIÓN 2

OBJETIVO																		
Captar nuevas instituciones miembros calificadas para formar parte de la RFR																		
ESTRATEGIA																		
Implementar estrategia de comercialización a través de visitas personalizadas.																		
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión				
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J						
Depurar la base de datos con instituciones que se adapten a los requisitos previos para formar parte de la RFR	D M																Base Depurada	
Coordinar citas con IMF		D M															Fechas de Visitas	
Realizar visitas de presentación a por lo menos 10 instituciones			D M	D M	D M												10 IMF visitadas	1000,00
Seguimiento y Apoyo a la obtención de requisitos						D M					3 IMF con documentos presentados							
Armar entregable para aprobación en Directorio									D M								3 IMF miembros	

Realizado por: Johanna Luna

Estos atributos o características más importantes de RFR y de igual importancia para los miembros actuales y potenciales en el sector, llevarán igualmente a trabajar en la definición de estructuras mucho más sólidas de servicio, parametrización y estandarización de actividades por parte del equipo técnico y principalmente consistencia con los elementos de comunicación que se desarrollen a futuro y que deberá ir dirigida a un público variado.

5.3.2 Estrategias de mercado

Para plantear de manera más organizada las estrategias comerciales propuesta para el periodo 2011 - 2012, las mismas se distribuyen en tres tipos de estrategias: básicas, de mantenimiento y largo plazo.

Cada una de estas estrategias, varían de acuerdo al tiempo en que se ha considerado conveniente ejecutarlas, así como el nivel de recursos que se requerirá.

5.3.2.1 Estrategias básicas

Corresponden a aquellas acciones que por sus características, deberán ejecutarse de manera prioritaria, ya que permitirán tanto la consolidación del proceso comercial de RFR, así como la ejecución de acciones posteriores. Estas corresponden a:

Definir con claridad las funciones, responsabilidades y procesos que competen a cada una de las áreas estratégicas de RFR, evitando por un lado que estas dupliquen acciones e igualmente generando el trabajo en equipo que vaya en beneficio de las instituciones miembros.

Como aspecto prioritario se deberá identificar el rol esperado del área de desarrollo de productos y mercadotecnia, que busque la integración de todas las áreas, tanto a nivel de apoyo como de coordinación de actividades.

TABLA N° 24 PLAN DE ACCIÓN 3

OBJETIVO															
Definir funciones y procesos de áreas estratégicas															
ESTRATEGIA															
Definir con claridad las funciones, responsabilidades y procesos que competen a cada una de las áreas estratégicas de RFR.															
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión	
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
Actualización de procesos internos uno general por cada área	S													Manual de procesos general	1.500,00
Levantamiento y elaboración de dos procesos específicos por cada área	S														
Consolidación y Aprobación de procesos generales y específicos		S													
Reunión del personal para sociabilización de los procesos en cada área		S												Lista de asistentes	70,00
Evaluación de la implementación					S										

Realizado por: Johanna Luna

Establecer una segmentación de mercados en función de perfiles técnicos de las entidades miembros, que permita direccionar adecuadamente la promoción de los diferentes productos y servicios con mayores niveles de asertividad. Este direccionamiento debe incluir aspectos como: medios de contacto y promoción, lenguaje a utilizarse, niveles de gestión propuestos, etc.

TABLA N° 25 PLAN DE ACCIÓN 4

OBJETIVO															
Segmentar mercado por cada producto															
ESTRATEGIA															
Establecer una segmentación de mercados en función de perfiles técnicos de las entidades miembros, que permita direccionar adecuadamente la promoción de los diferentes productos y servicios con mayores niveles de asertividad.															
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión	
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
Analizar encuesta 2010 por colectivo, por zona geográfica	D M													Modelo Encuesta	
Acercamiento con IMF miembros RFR para validar necesidades	D M													Por lo menos 47 encuestas completadas.	1.200,00
Entregar a unidades de servicios de la RFR propuestas de segmentos potenciales de mercado para sus productos.		D M												Propuesta de segmentos de mercado	
Desarrollar una estrategia de difusión de productos y servicios por segmento			D M											Estrategia de Difusión	

Realizado por: Johanna Luna

Consolidar una matriz de productos y servicios (IMF ´s miembros vs. productos / servicios ofertados), que permita visualizar los comportamientos y hábitos de utilización de los servicios ofertados por la Red, tanto a nivel de segmentos como de entidad individual, buscando así fortalecer la segmentación de mercados, la propuesta de comunicación y la posterior generación de productos y servicios en base a necesidades específicas.

TABLA N° 26 PLAN DE ACCIÓN 5

OBJETIVO															
Establecer matriz de productos y servicios															
ESTRATEGIA															
Consolidar una matriz de productos y servicios que permita visualizar los comportamientos y hábitos de utilización de los servicios ofertados por la Red.															
ACCIONES	Responsable/ Tiempo													Indicadores	Inversión
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
Actualizar matriz de productos y servicios periódicamente	D M													Matriz actualizada	
Preparar material informativo de la RFR con nuevos productos	D M													Material impreso	300
Actualizar página web con nuevos productos	D M													Pag web con p/s	

Realizado por: Johanna Luna

Reforzar el conocimiento que el personal de RFR debe tener de los productos y servicios que se ofertan, a través de un proceso de inducción y actualización, que incluya los principales elementos y componentes de los mismos, en beneficio de fortalecer los esquemas de promoción y comunicación hacia los miembros.

TABLA N° 27 PLAN DE ACCIÓN 6

OBJETIVO															
Reforzar el conocimiento que el personal de RFR debe tener de los productos y servicios que se ofertan.															
ESTRATEGIA															
Desarrollar un proceso de inducción y actualización de productos y servicios al personal de la RFR.															
ACCIONES	Responsable/ Tiempo													Indicadores	Inversión
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
Planificar espacios de capacitación por unidades para actualización de conocimientos de sus productos.				D M										Dos capacitaciones al personal.	50,00
Desarrollar una metodología de evaluación del conocimiento básico de los productos.					D M									Prueba Diagnóstico	

de equipos de trabajo y principalmente en la unidad de criterios y conceptos que serán manejados de forma externa.

Es de esperarse que en estas reuniones se puedan llegar a consensos y acuerdos sobre aspectos de procedimientos y procesos internos que vayan en beneficio de la organización y por ende, de las entidades miembros. Algunos de estos temas se incluyen a continuación de forma general:

TABLA N° 29 PLAN DE ACCIÓN 8

OBJETIVO														Indicadores	Inversión
Desarrollar reuniones mensuales															
ESTRATEGIA														Indicadores	Inversión
Motivar desde la Dirección Ejecutiva, el desarrollo de reuniones mensuales que permitan compartir entre las diferentes áreas, la situación actual de cada una de éstas.															
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión	
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
Reuniones de Comité Técnico	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	Acta de comité	300,00
Determinación de la información a compartirse con Instituciones miembros	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	Temas a publicarse	
Reuniones semestrales de personal						P E							P E	Acta de reunión	100,00

Realizado por: Johanna Luna

Promover el concepto de “socios estratégicos” con los diferentes niveles de relaciones que mantiene RFR: entidades miembros, proveedores, consultores, capacitadores, redes micro financieras, etc. Este concepto, implica promover la firma de convenios o acuerdos verbales de “exclusividad” con cada nivel y de acuerdo a los intereses que cada una de ellas tiene en la relación con la Red.

Como ejemplo, se podría mencionar la relación con Consultores, siendo elementos atractivos de la relación los siguientes:

- Garantizar un número mínimo de consultorías durante un determinado período (de acuerdo a la experiencia existente).

- Garantizar al profesional la “primera opción” en los temas de sus competencias.
- Promover el desarrollo de modelos de gestión y metodologías que reduzcan los tiempos de consultoría en aquellos procesos repetitivos.
- Promover el pago de comisión al Consultor por la utilización de sus metodologías y modelos, en caso de que este no pueda llevar a cabo el proceso.

TABLA N° 30 PLAN DE ACCIÓN 9

OBJETIVO														
Promover el concepto de “socios estratégicos” con los diferentes niveles de relaciones que mantiene RFR entidades miembros, proveedores, consultores, capacitadores, redes micro financieras														
ESTRATEGIA														
Promover la firma de convenios o acuerdos verbales de “exclusividad” con cada nivel de socio estratégico y de acuerdo a los intereses que cada una de ellos tiene en la relación con la RFR														
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J		
Revisar y analizar alianza con EQUIVIDA para microseguros							D M						Convenio actualizado y firmado	
Concretar alianzas para SIREN (software, tecnología, infraestructura)	D M												Contratar proveedor	
Concretar alianza con INSOTEC para transferencia metodología rural				D M									Contrato firmado	
Contratación para un año con proveedores estratégicos para bienes y servicios buscando generar economías de escala y precios más convenientes.	S I												Contratos proveedores	
Alianza con programas de gobierno para el acceso a crédito	E E	E E	E E	E E	E E	E E	E E	E E	E E	E E	E E	E E	Concretar por lo menos una alianza	
Implementar la firma de convenios de alianza estratégica con consultores de asistencia técnica y capacitadores de la RFR	F I						F I						Contratos firmados	

Alianza con proveedor anual de servicios de comunicación y difusión	P E	Contrato con al menos dos medios											
---	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	----------------------------------

Realizado por: Johanna Luna

Reenfocar el proceso de comercialización de los productos de capacitación y pasantías a través de la contratación de un experto en comercialización que realice un seguimiento minucioso y frecuente al mercadeo de cada evento.

TABLA N°31 PLAN DE ACCIÓN 10

OBJETIVO														
Reenfocar el proceso de comercialización de los cursos y programas de capacitación, pasantías														
ESTRATEGIA														
Contratar un recurso humano experto en comercialización														
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J		
Reclutamiento y contratación del experto en comercialización	SI												Contrato de trabajo	5.000,00
Enviar email informativo global 30 días antes del evento		D M	Group mail enviado											
Realizar llamadas de acuse - recepción de 20 a 25 días de realizarse el evento		D M		240,00										
En caso de no haber recibir correo , enviar nuevamente email personalizado derivado de la primera llamada		D M												
Realizar llamada de confirmación de inscripción , semana previa del evento		D M	Número de inscritos al evento											

Realizado por: Johanna Luna

5.3.2.2 Estrategias de mantenimiento

Corresponden a acciones que de una u otra forma ya se llevan a cabo o se las vienen ejecutando durante el periodo de desarrollo del plan, pero que se ha considerado importante mencionarlas en la estructura del plan, con la finalidad de llevar el seguimiento necesario y garantizar su ejecución.

Estandarizar la utilización de los elementos de imagen corporativa de RFR, mediante la aplicación de la normativa establecida en el Manual de Imagen Corporativa, logrando fortalecer así el posicionamiento en sus mercados objetivo.

TABLA N° 32 PLAN DE ACCIÓN 11

OBJETIVO															
Fortalecer el posicionamiento en los mercados objetivos a través de la utilización de los elementos de imagen corporativa															
ESTRATEGIA															
Estandarizar la utilización de los elementos de imagen corporativa de RFR, mediante la aplicación de la normativa establecida en el Manual de Imagen Corporativa															
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión	
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
Proponer a la Dirección Ejecutiva el involucramiento de la unidad de mercado en aspectos de comercialización e imagen.		D M												Mail	
Solicitar la disposición de la DE para que la unidad de mercadeo asesore y valide toda información pública.		D M												Mail de aprobación	
Involucrar a mercadeo como área de apoyo transversal en toda actividad que implique el fortalecimiento de la imagen institucional.		D M													
Crear y dar mantenimiento al banco de Logos de miembros de la RFR en formatos ai, jpg, tiff.		D M												Banco de Logos	
Socializar el manual de imagen corporativa y su normativa (Anexo 2)			P E											Manual de Imagen Corporativa	
Establecer filtros para revisión de material publicado trimestralmente y semestralmente			P E		P E			P E				P E		Comité editorial	

Realizado por: Johanna Luna

Tangibilizar las acciones que ejecuta RFR como parte de su misión, mediante un proceso agresivo y permanente de comunicación con sus entidades miembros, que incluya el uso de medios adecuados para cada segmento de mercado, ya sea a través de boletines, página WEB, correo electrónico, etc.

TABLA N° 33 PLAN DE ACCIÓN 12

OBJETIVO															
Tangibilizar las acciones que ejecuta RFR como parte de su misión, mediante un proceso agresivo y permanente de comunicación con sus entidades miembros															
ESTRATEGIA															
Preparar informes anuales del trabajo realizados con cada Institución que permita a estas valorar su participación como miembros, los beneficios recibidos y logros alcanzados a través del tiempo															
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión	
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
Crear proceso de actualización de información a web			D M											Manual de Proceso	
Monitoreo para actualización de cartelera institucional y boletín interno			D M												
Publicación de noticias quincenales, en la pág. web	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	P E	Noticias Actualizadas	
Publicar informe anual de labores por cada Institución miembro de la RFR.						P E								Informe anual de labores aprobado por Directorio	
Enviar información relevante para cada grupo de miembros (auditorías, actas de Directorio, actas de Asamblea General, POA, documentos importantes del sector			P E			P E				P E			P E	Acuse envío/recepción de emails	

Realizado por: Johanna Luna

Ejecutar la implementación de dos “encuestas de satisfacción” anuales. De acuerdo a lo establecido, se realizaría un primer estudio, mayormente cuantitativo en el mes de diciembre y un segundo estudio cualitativo mediados del año.

En la primera evaluación se buscará profundizar en aquellos aspectos y elementos que se consideran prioritarios entenderlos y adecuarlos para la gestión y proyección anual. Este estudio debería desarrollarse mediante visitas personales a miembros claves o llevando a cabo reuniones grupales regionales bajo una temática específica (por ejemplo: “desayunos de trabajo”).

Para el segundo estudio, se aplicaría el “Modelo de Encuesta de Satisfacción”, incorporando aquellos nuevos elementos o variables que han surgido en el transcurso del año.

TABLA N° 34 PLAN DE ACCIÓN 13

OBJETIVO															
Implementación de encuestas de satisfacción al año															
ESTRATEGIA															
Ejecutar la implementación de dos “encuestas de satisfacción” anuales.															
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión	
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
Elaborar grupos focales con guiones específicos por segmento de mercado.					D M										1.500,00
Elaborar entrevistas con guiones específicos por segmento de mercado.												D M		Guión de preguntas	1.800,00
Actualizar formato de encuesta					D M							D M		Encuesta actualizada	
Tabular encuestas					D M							D M		tabulación	
Informe de Resultados					D M							D M		Informe de Resultados	

Realizado por: Johanna Luna

Estructurar una metodología de desarrollo de productos y servicios, tomando como base la experiencia generada a partir de los distintos proyectos en los cuales ha intervenido el equipo técnico de RFR e incluyendo aquellos elementos y procesos que se consideran aún limitantes en la implementación exitosa de estos en sus zonas de influencia y segmentos de mercado.

TABLA N° 35 PLAN DE ACCIÓN 14

OBJETIVO															
Estructurar una metodología de desarrollo de productos y servicios															
ESTRATEGIA															
Implementar manuales de procesos para el desarrollo de nuevos productos y servicios															
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión	
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
Levantar proceso desarrollo de productos incluyendo los que se desarrollan en otras áreas.			D M											Manual de proceso de creación de nuevo producto	300,00
Validar proceso				D M										Pruebas realizadas	
Socializar y publicar proceso					D M									Acta de reunión	

Realizado por: Johanna Luna

Valorar la reestructura de diversos aspectos del Boletín Micro Financiero, que le den frescura y actualidad al mismo, entendiendo que este es una de las publicaciones de mayor referencia en el sector y de posicionamiento en el caso de RFR. Algunos de los aspectos a considerarse, son: visualización, presentación gráfica, adhesión a imagen corporativa y manejo de marca.

Para el caso de los elementos gráficos que se presentan en el Boletín y que son generados a través del reporteador Micro Strategy, se deberá considerar la posibilidad de actualizar la herramienta con la incorporación de gráficos de última generación.

TABLA N° 36 PLAN DE ACCIÓN 15

OBJETIVO														
Actualizar la estructura de diversos aspectos del Boletín Microfinanciero														
ESTRATEGIA														
Reestructurar la presentación física del boletín microfinanciero														
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J		
Revisión con el área de tecnología la factibilidad de cambio de tipos de reportes.				E E										
Añadir introducción de los temas desarrollados en c/boletín.				E E										Boletín Reestructurado
Análisis de viabilidad de cobro a consultas de boletines electrónicos.		E E												

Realizado por: Johanna Luna

Fortalecer el Sistema de Apoyo Gerencial -SIAG-, como uno de los productos más usados de RFR, a través de nuevos lineamientos en cuanto a presentación de informes y visitas más frecuentes a las IMFs participantes.

TABLA N° 37 PLAN DE ACCIÓN 16

OBJETIVO														
Satisfacer las necesidades de los actuales usuarios del Sistema de Apoyo Gerencial - SIAG														
ESTRATEGIA														
Fortalecer el Sistema de Apoyo Gerencial –SIAG														
ACCIONES	Responsable/ Tiempo											Indicadores	Inversión	
	J	A	S	C	N	D	E	F	M	A	J			
Promover encuentros virtuales que permitan contar con asesoramiento permanente "en línea"	F	I											Número de encuentros	
Incorporar en la página web la normativa, anexos y formularios del SIAG.	F	I											Número de visitas	
Levantar la línea base de seguimiento a través de visitas en campo													Número de visitas a Institución	
Actualizar de manera permanente la información del SIAG en la WEB	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	Bitácora de Mantenimiento	
Adecuar presentación de informes SIAG a una estrategia con enfoque comercial	F	I											Nuevo Diseño	

Realizado por: Johanna Luna

5.3.2.3 Estrategias de mediano y largo plazo

Se refieren a estrategias que ya sea porque dependen de acciones previas, por su complejidad en la ejecución o la necesidad de obtener los recursos necesarios, se prevé su ejecución en el último semestre del año, como fecha límite de ejecución del plan, siendo estas:

Empaquetar paulatinamente los diferentes productos y servicios que actualmente se encuentran desarrollados por RFR y que se ofertan a miembros y no miembros, buscando que estos logren un mayor posicionamiento en el sector.

Por empaquetamiento, se entenderá el desarrollo de elementos principalmente visuales y gráficos desde la perspectiva comercial, que le den una identidad al producto / servicio, mejorando sus posibilidades de comercialización.

TABLA N° 38 PLAN DE ACCIÓN 17

OBJETIVO															
Empaquetar paulatinamente los diferentes productos y servicios que actualmente se encuentran desarrollados por RFR															
ESTRATEGIA															
Desarrollar elementos principalmente visuales y gráficos desde la perspectiva comercial, que le den una identidad al producto / servicio															
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión	
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
Generar propuestas de empaquetamiento de 2 productos de fortalecimiento (Capacitación y AT - SIAG)						D M								2 Productos empaquetados	400
Generar propuestas de empaquetamiento de 1 producto de Estadísticas y Estudios (Herramientas de Desempeño Social)						D M								1 Producto empaquetado	400
Renovar y actualizar empaquetamiento de Desarrollo y Mercadeo de productos.							D M							Nueva imagen SIRED y Microseguros	400

Realizado por: Johanna Luna

Definir una estrategia consolidada e integral de oferta de productos y servicios a entidades no miembros, tomando como referente, el amplio conocimiento y experiencia que RFR tiene en el sector microfinanciero.

TABLA N° 39 PLAN DE ACCIÓN 18

OBJETIVO														Indicadores	Inversión
Captar necesidades de no miembros y generar propuesta de venta de productos y servicios															
ESTRATEGIA														Indicadores	Inversión
Definir una estrategia consolidada e integral de oferta de productos y servicios a entidades no miembros															
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión	
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
Generación de B/D de IMF no miembros		D M													
Selección de Instituciones a visitar		D M													
Coordinación visitas a entidades seleccionadas		D M													
Visitas a entidades agendadas			D M	D M										15 Instituciones Visitadas	1.000,00
Generación de AT a instituciones				D M											

Realizado por: Johanna Luna

Como parte de la dinámica que presenta RFR en su gestión, existen tres proyectos que actualmente se encuentran en sus fases de desarrollo e implementación; y, que una vez consolidados y sustentables, se convertirán en herramientas importantes dentro del portafolio de RFR, así como en proyectos referentes del sector microfinanciero ecuatoriano. Es así que, a continuación se establecen estrategias de consolidación de cada uno de estos proyectos, sin dejar de lado el hecho de que la magnitud de cada uno de estos, así como los niveles de respuesta que se esperarían obtener en un futuro cercano, se los deberá manejar como proyectos independientes y por ende, con un proceso de planificación estratégico y comercial independiente.

Consolidar dentro del presente año, los procesos de implementación y comercialización del “Proyecto de Implementación del Modelo ASP para IMF’s en el Ecuador” SIREN, de acuerdo al cronograma de trabajo que se ha propuesto oportunamente y dentro de los condicionantes que las entidades contrapartes han solicitado como parte del acuerdo.

TABLA N° 40 PLAN DE ACCIÓN 19

OBJETIVO															
Poner en marcha la implementación del modelo ASP en las Instituciones															
ESTRATEGIA															
Comercialización del proyecto SIRED															
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión	
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
Selección del ASP						D M									
Establecer Modelo de Negocio y Preventa						D M									
Visitas personalizadas del equipo comercial de la RFR.							D M	D M	D M					10 IMFs visitadas	1500
Inscripción en stands de información en eventos de tecnología									D M	D M	D M	D M			1000

Realizado por: Johanna Luna

Consolidar el “Proyecto de Microseguros”, a través de la búsqueda de la masa crítica de clientes, que le permita al mismo ser sustentable y a partir de esto, establecer nuevas posibilidades de ampliación y crecimiento;

TABLA N° 41 PLAN DE ACCIÓN 20

OBJETIVO															
Consolidar el proyecto de microseguros															
ESTRATEGIA															
Visitar instituciones miembros y aliadas a la RFR para comercializar el producto en coordinación con la Aseguradora.															
ACCIONES	Responsable/ Tiempo												Indicadores	Inversión	
	J L	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
Conciliar base de datos con instituciones participantes en el FORO	D M														
Coordinar visitas a IMF	D M													20 Visitas realizadas	1.000,00
Realizar visitas a IMF de acuerdo a zona geográfica		D M		D M		D M									
Sondear necesidades de IMF con relación a productos de microseguros		D M		D M		D M									
Buscar propuestas de Aseguradoras							D M	D M							
Mercadear y comercializar nuevos productos.									D M	D M	D M			7 nuevas instituciones adheridas	

Realizado por: Johanna Luna

5.4 Presupuesto de Marketing

Se evaluará el costo del plan de marketing propuesto para la RFR y la evaluación financiera del mismo para decidir su viabilidad, permitiendo cuantificar en valores monetarios todas las acciones y esfuerzos a fin de lograr los objetivos establecidos.

Bajo este concepto, a continuación se detallaran los rubros que integran este presupuesto:

TABLA N°42
PRESUPUESTO DE MARKETING

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	PRESUPUESTO
Ser la mejor entidad técnica y de incidencia dentro del sector microfinanciero.	Mayor comunicación, mayores vínculos con la parte gubernamental.	Frecuentar eventos públicos y reuniones con personal del gobierno	200,00
Captar nuevas instituciones miembros calificadas para formar parte de la RFR	Implementar estrategia de comercialización a través de visitas personalizadas.	Realizar visitas de presentación a por lo menos 10 instituciones	1500,00
ESTRATEGIAS BÁSICAS			
Definir funciones y procesos de áreas estratégicas	Definir con claridad las funciones, responsabilidades y procesos que competen a cada una de las áreas estratégicas de RFR.	Actualización de procesos internos uno general por cada área	1500,00
		Reunión del personal para sociabilización de los procesos en cada área	100,00
Segmentar mercado por cada producto	Establecer una segmentación de mercados en función de perfiles técnicos de las entidades miembros.	Acercamiento con IMF miembros RFR para validar necesidades	600,00

Establecer matriz de productos y servicios	Consolidar una matriz de productos y servicios ,que permita visualizar los comportamientos y hábitos de utilización de los servicios ofertados por la Red	Preparar material informativo de la RFR con nuevos productos	300,00
Desarrollar un proceso de inducción y actualización de productos y servicios al personal de la RFR.	Reforzar el conocimiento que el personal de RFR debe tener de los productos y servicios que se ofertan, a través de un proceso de inducción y actualización, que incluya los principales elementos y componentes de los mismos.	Planificar espacios de capacitación por unidades para actualización de conocimientos de sus productos.	100,00
Consolidar la reestructura y posterior reposicionamiento de la página WEB actual	Garantizar el cumplimiento tanto del contenido como el dinamismo de la pág. web.	Seleccionar proveedor de Pág. Web	3000,00
Desarrollar reuniones mensuales	Motivar desde la Dirección Ejecutiva, el desarrollo de reuniones mensuales que permitan compartir entre las diferentes áreas, la situación actual de cada una de éstas.	Reuniones de Comité Técnico	300,00
		Reuniones semestrales de personal	200,00
Reenfocar el proceso de comercialización de los cursos y programas de capacitación, pasantías	Contratar un recurso humano técnico en comercialización	Reclutamiento y contratación del experto en comercialización	5000,00
		Realizar llamadas de acuse - recepción de 20 a 25 días de realizarse el evento	100,00
ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO			
Implementación de encuestas de satisfacción al año	Ejecutar la implementación de dos “encuestas de satisfacción” anuales.	Elaborar grupos focales con guiones específicos por segmento de mercado.	1000,00
		Elaborar entrevistas con guiones específicos por segmento de mercado.	1000,00
Estructurar una metodología de desarrollo de productos y servicios	Implementar manuales de procesos para el desarrollo de nuevos productos y servicios	Levantar proceso desarrollo de productos incluyendo los que se desarrollan en otras áreas.	1500,00

ESTRATEGIAS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO			
Empaquetar paulatinamente los diferentes productos y servicios que actualmente se encuentran desarrollados por RFR	Desarrollar elementos principalmente visuales y gráficos desde la perspectiva comercial, que le den una identidad al producto / servicio	Generar propuestas de empaquetamiento de 2 productos de fortalecimiento	400,00
		Generar propuestas de empaquetamiento de 1 producto de Estadísticas y Estudios	400,00
		Renovar y actualizar empaquetamiento de Desarrollo y Mercadeo de productos.	400,00
Captar necesidades de no miembros y generar propuesta de venta de productos y servicios	Definir una estrategia consolidada e integral de oferta de productos y servicios a entidades no miembros	Visitas a entidades agendadas	500,00
			<u>\$ 17.900,00</u>

Realizado por: Johanna Luna

El presupuesto del PM alcanza alrededor de \$17.900 que aparentemente podría reflejarse como un valor elevado, sin embargo la importancia que tiene la implementación de este plan puede significar a futuro grandes réditos.

5.5 Estados Financieros

Los estados financieros son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período²³

Los estados financieros se requieren principalmente para evaluaciones y tomar decisiones de carácter económico. De ahí que la información consignada en los estados financieros deba ser muy confiable.

5.5.1 Estado de Resultados

El estado de resultados es un estado básico de naturaleza dinámica, que presenta para un periodo determinado de tiempo los resultados de un negocio en cuanto a sus ingresos, costos, gastos y utilidad o pérdida.²⁴

El estado de Resultados de la Red Financiera Rural al año 2010 se muestra a continuación:

²³ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/15/estadosfros.htm>

²⁴ ORTIZ, Anaya *Finanzas Básicas para no financieros*, Pág. 54

RED FINANCIERA RURAL
ESTADO DE RESULTADOS
Desde el 01/ene/2010 Hasta 31/dic/2010

Ingresos

Contribuciones recibidas de contrapartes	494.384
Aportes y contribuciones recibidos de miembros y promotores	141.085
Ingresos por servicios	539.394
Intereses ganados (cartera de crédito)	92.668
Intereses ganados (Inversiones)	25.674
Otros Ingresos	24.598
Total ingresos	1.317.803,00

Gastos

Proyectos y convenios	(227.106,00)
Servicios prestados	(676.468,00)
Administrativos y generales	(142.564,00)
Financieros	(18.629,00)
Otros Gastos	(6.995,00)
Total Gastos	(1.071.762,00)

Excedente de ingresos sobre gastos del año **246.041,00**

Presidente Ejecutivo

Contadora

Fuente: Red Financiera Rural

5.5.2 Estado de Resultados Projectado

Es un informe económico financiero donde se muestra en forma ordenada los ingresos proyectados, con el fin de obtener la utilidad neta durante un tiempo determinado.

Se presenta a continuación el Estado de Resultados Projectado de la Red Financiera Rural para el año 2011 incluyendo el incremento del 20% en los ingresos por servicios y el 5% por concepto de membrecías que es el objetivo que se espera alcanzar una vez puesto en marcha el plan de marketing.

Para los demás rubros de utilizará una tasa de crecimiento esperada del sector del (5%) de acuerdo a los datos históricos de la Institución.

Vale aclarar que de manera que los ingresos totales aumentan en un 25%, los gastos por servicios también aumenta no solo con el rubro de la implementación del plan de marketing sino un porcentaje proporcional del 10% por carga de actividades y labores logísticas.

RED FINANCIERA RURAL			
ESTADO DE RESULTADOS			
Desde el 01/ene/2010 Hasta 31/dic/2010			
	AÑO BASE	PROYECTADO SIN PROPUESTA	PROYECTADO CON PROPUESTA
	2010	2011	2011
(+)Ingresos			
Contribuciones recibidas de contrapartes	494.384,00	519.103,20	519.103,20
Aportes y contribuciones recibidos de miembros	141.085,00	141.085,00	148.139,25
Ingresos por servicios	539.394,00	566.363,70	647.272,80
Intereses ganados (cartera de crédito)	92.668,00	97.301,40	97.301,40
Intereses ganados (Inversiones)	25.674,00	26.957,70	26.957,70
Otros Ingresos	24.598,00	25.827,90	25.827,90
Total ingresos	1.317.803,00	1.376.639	1.464.602,25
(-)Gastos			
Proyectos y convenios	227.106,00	238.461,30	238.461,30
Servicios prestados	676.468,00	710.291,40	762.014,80
Administrativos y generales	142.564,00	152.543,48	152.543,48
Financieros	18.629,00	19.560,45	19.560,45
Otros Gastos	6.995,00	7.344,75	7.362,24
Total Gastos	(1.071.762,00)	(1.128.201,38)	(1.179.942,27)
Excedente de ingresos sobre Gastos del año	246.041,00	248.437,52	284.659,98

Fuente: Balances Red Financiera Rural

Elaborado por: Johanna Luna

Al compara la proyección financiera con propuesta y sin propuesta para el año 2011 arroja una respuesta positiva en tanto que sin proyecto la utilidad para el año 2011 sería de \$248 437.52 mientras que con la aplicación de la propuesta la utilidad aumentaría a \$284 659.98 dejando un excedente de \$36 222,46, esto como réditos para la Institución mientras que para sus clientes se reflejará un servicio de excelente calidad en respuesta inmediata a sus necesidades.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Indiscutiblemente la RFR ha conseguido un posicionamiento muy importante en el mercado de microfinanzas en el Ecuador, es reconocida como uno de los principales referentes del mercado, tanto a nivel nacional como por las más prestigiosas instituciones a nivel mundial.
- El mercado de microfinanzas, sus operadores, son cada vez más competitivos demandando servicios y productos de calidad, factor que es menester cuidar con mucho profesionalismo y seguir mejorando continuamente el nivel de calidad de los productos y servicios ofertados por la RFR.
- La RFR cuenta con un área específica de Desarrollo y Mercadeo de Productos y Servicios que si bien es cierto no fue creada hace más de dos años, es el área encargada de manejar e implementar en gran parte el Plan de Marketing propuesto e incentivar y motivar a las demás áreas estratégicas el cumplimiento del mismo.
- En la implementación del Plan de Marketing se consideró las principales amenazas y oportunidades del mercado, así como las ventajas y desventajas dentro de la RFR, para lo cual se aplicaron estrategias enfocadas principalmente en mejorar la comunicación interna de la Institución, la comunicación con sus Instituciones miembros y un nuevo enfoque de comercialización de los productos y servicios que actualmente oferta.
- Es importante que a partir de la implementación del presente Plan de Mercadeo, los productos y servicios ofertados por la RFR estén en constante actualización y renovación, permitiendo adaptarlos a las necesidades reales del sector.
- Es necesario que al interior de la RFR se manejen los diferentes productos y servicios de manera personalizada para cada segmento de mercado que

actualmente maneja la RFR, de tal manera se pueda satisfacer las necesidades de cada colectivo.

Recomendaciones

- Se recomienda que con el Reglamento de la Nueva Ley de Economía Popular y Solidaria la RFR maneje un protagonismo trascendental para velar por los intereses y bienes de sus representadas.
- Es de suma importancia que los técnicos de la RFR estén más de cerca con sus miembros, y muy particularmente el Director Ejecutivo debería visitar a todos los miembros al menos una vez al semestre, de modo que estos sientan que son importantes para quienes hacen la RFR.
- Implementar un efectivo y eficaz sistema de comunicación, interna y externa, que permita difundir sus logros, dar a conocer sus servicios y productos y promocionar el sector a nivel nacional e internacional.
- El Plan de Marketing deberá ser actualizado constantemente y debe ser aplicado en todo y cada uno de los proyectos que pretenda realizar RFR, además se recomienda evaluar el Plan de Marketing cada año y ajustarlo de acuerdo a los cambios del mercado, clientes y condiciones económicas de tal manera que se pueda tomar decisiones para cumplir con los objetivos planteados.
- Es necesario realizar encuestas periódicas a los miembros de la RFR con la implementación de estrategias para evaluar las relaciones con los usuarios, y tomar los correctivos necesarios.
- Es importante capacitar a todo el personal de la RFR para que puedan aportar de manera eficiente conocimientos y además puedan cumplir a cabalidad con los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR, *Constitución del Ecuador*, 2008.
- BORRERO Julio César, *Marketing Estratégico*, Editorial San Marcos.
- CRUZ, Tatiana, *Plan estratégico de marketing para CONCIPLAQ CIA LTDA*, Tesis Universidad Politécnica Nacional Facultad de Empresarial, Quito, 2007
- DOUGLAS Hoffman, BATESON John, *Fundamentos de Marketing de Servicios*, Segunda Edición, México 2002.
- FERRELL O; HARTLINE Michael; G. H. Lucas, *Estrategias de Marketing*, Segunda Edición, México, 2002.
- GONZALES VEGA Claudio, *El reto de las microfinanzas en América Latina*. Corporación Andina de Fomento, 1997
- GUILTINAN, Joseph y otros, *Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas*, Sexta Edición, MC Graw Hill, 1998
- HERNANDEZ Cesáreo y otros, *El plan de marketing estratégico: guía práctica para elaborarlo paso a paso*, Barcelona, 2000.
- HERNANDEZ, Roberto y otros, *Metodología de la Investigación*. México, Mc Graw Hill, 1991.
- KOTLER YARMSTRONG, *Fundamentos de Marketing*, 6ta. Edición, de, Prentice Hall.

- LACALLE CALDERON, Maricruz, *Microcrédito y pobreza: un sueño al nobel de la paz*. Turpia 2007
- LOZANO, Vanesa, *Plan de marketing para la empresa “BINARIAS SISTEMAS” ubicada en la ciudad de Quito*, Tesis UPS Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Quito, Diciembre 2010.
- OROZCO, Arturo, *Investigación de mercados Concepto y Práctica*, Editorial Norma, Bogotá, 1999.
- ORTIZ, Héctor, *Finanzas Básicas para no financieros*
- PALAN, Carlos, *Estudio 10 Años de microfinanzas en el Ecuador*, Quito 2010.
- PHILIP Kotler, *Dirección de Marketing*, Edición Milenio, México 2001.
- RFR, *Boletín Microfinanciero trimestral* 28, Quito 2010
- RFR, *Memoria Institucional 2000-2010*, Quito **2010**

Internet

- WIKIPEDIA, Microcrédito, 2011,
<http://es.wikipedia.org/wiki/Microcr%C3%A9dito>
- WIKIPEDIA, Ahorro , <http://es.wikipedia.org/wiki/Ahorro>
- Banco Central de Ecuador, *Evolución de las remesas*, primer semestre 2010.
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/ere201003.pdf>
- RED FINANCIERA RURAL, *Visión*, www.rfr.org.ec/index.php?do=mision
- RED FINANCIERA RURAL, *Misión*, www.rfr.org.ec/index.php?do=vision
- CRECENEGOCIOS, <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta>
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/analisis-economico-332534.html>.
- <http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Ecuador

ANEXOS

INSTRUCTIVO PARA SER MIEMBRO RED FINANCIERA RURAL

1. ANTECEDENTES

La Red Financiera Rural (RFR) es una corporación civil sin fines de lucro, que integra y representa a instituciones especializadas en microfinanzas; contribuye a transparentar y desarrollar información del mercado y promueve el fortalecimiento de las Instituciones dedicadas a las microfinanzas para fomentar el acceso a servicios financieros de calidad.

Pueden ser miembros de la RFR los siguientes tipos de organizaciones:

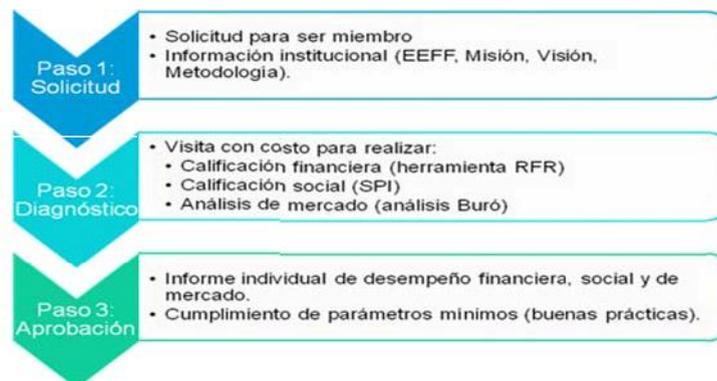
- Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas y no reguladas
- Bancos
- Sociedades Financieras;
- Empresas de Servicios Auxiliares
- Organismos No Gubernamentales (ONG); y,
- Uniones o redes locales de Instituciones de Microfinanzas.

Las Instituciones postulantes deben cumplir cualquiera de los dos siguientes condicionantes:

- Mínimo tres (3) años de funcionamiento permanente legalmente constituidas y al menos el 40% de su cartera en microcrédito en base a la clasificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Mínimo tres (3) años de funcionamiento permanente, legalmente constituidas y una cartera de microcrédito en base a la clasificación de Superintendencia de Bancos y Seguros, superior a los US\$ 5,000,000.
- Para ONG de apoyo se requiere tres (3) años de existencia y en el caso de internacionales al menos uno (1) de trabajo y representación en Ecuador.

2. PROCESO

El proceso que una Institución de Microfinanzas debe seguir para ser miembro de la Red Financiera Rural es el siguiente:





PASO 1: SOLICITUD

- Enviar un oficio institucional dirigido al Presidente de la RFR, Econ. Fausto Jordán, solicitando el ingreso de su institución acompañado de la siguiente documentación:
 - Formulario de información institucional y financiera de candidatos para miembro de RFR (formulario Excel adjunto);
 - Auspicio por escrito de dos (2) instituciones que sean miembros de la RFR (ver adjunto listado actual de miembros de la RFR).
 - Copia de cédula de identidad del representante legal, nombramiento, estatutos con sus últimas reformas y copia del RUC.
- Una vez recibida la documentación, será revisada al interior de la RFR y se enviará una comunicación por escrito indicando que se ha aceptado la postulación como potencial miembro y los costos para iniciar el proceso de diagnóstico.

PASO 2: DIAGNÓSTICO

- El potencial miembro debe notificar a la RFR a través de un oficio o por correo electrónico, su interés de continuar en el proceso de diagnóstico, asumiendo los costos y proceso que esto involucra. (desarrolloymercadeo@rfr.org.ec)
- El potencial miembro firmará un contrato de servicios con la RFR para la realización del diagnóstico de gestión financiera y social, que se constituye en la base para evaluar la aceptación como miembro de la RFR.
- Los servicios prestados por las unidades de la RFR que realizarán el diagnóstico de gestión financiera y social tienen el siguiente costo acorde al tamaño de la Institución de Microfinanzas:

Institución	Costo US\$
Regulada por la SBS	800
No Regulada con cartera menor a \$4.000.000	1.500
No Regulada con cartera mayor a \$4.000.000	1.800

A estos valores se debe adicionar gastos de pasajes aéreos, en caso de requerirlos.

- El potencial miembro cancelará el 100% del valor del contrato de servicios antes de iniciar las visitas de diagnóstico.
- Una vez cancelado el costo del proceso de diagnóstico, la RFR se contactará con la persona responsable de la IMF para establecer los requerimientos y fechas de visitas en caso de requerirse en las cuales se realizará el diagnóstico.
- El potencial miembro debe aceptar el cronograma y plan de trabajo, asignando una contraparte de la Institución para garantizar el desenvolvimiento oportuno del trabajo.
- Para las ONG de apoyo no aplica el proceso ni el costo del diagnóstico.



PASO 3: APROBACIÓN

- El informe de diagnóstico de gestión financiera y social se presentará al Comité Técnico de la RFR, el mismo que evalúa el cumplimiento de indicadores mínimos establecidos para que una Institución sea aceptada como miembro de la RFR.
- Si la IMF no cumple los indicadores mínimos establecidos y no es aceptada como miembro, puede continuar trabajando en el Sistema de Adecuación Inicial para fortalecerse y poder acceder a condiciones favorables en procesos de capacitación y asistencia técnica.
- Si la IMF cumple los indicadores mínimos establecidos y su adhesión a la RFR es aprobada por el Directorio, se inicia el proceso de ingreso como miembro, el cual se formaliza suscribiendo el convenio de afiliación y compromiso de cumplimiento de normas de transparencia, envío oportuno de información y adopción de buenas prácticas.
- Para las ONG de apoyo, la aprobación se emitirá con el análisis del objetivo de la Institución, el prestigio y posicionamiento a nivel nacional e internacional; proyectos actuales e históricos y contrapartes locales.
- La IMF aceptada para ser miembro debe cancelar la cuota de suscripción y la primera cuota de membresía.

3. INTEGRANTES DE REDES MIEMBROS DE LA RFR

Las Instituciones de Microfinanzas integrantes de Redes locales, miembros de la RFR que se encuentren participando en el SIAG o SAI por más de seis (6) meses, deben cumplir con los requisitos de antigüedad y cartera descritos en el numeral 1 y presentar adicionalmente a lo requerido en el paso 1 del numeral 2, un oficio de la Red Local a la cual pertenece la Institución, dirigido a la RFR en el que se manifieste el conocimiento de la postulación y su aval para iniciar la calificación como miembro de la RFR.

Una vez recibidos los documentos, al interior de la RFR se organizará el expediente y se realizará el diagnóstico de gestión financiera y social para evaluar si el integrante de la Red Local cumple con los requisitos e indicadores mínimos necesarios para pasar a ser miembro.

Si el diagnóstico y sus indicadores son favorables se realizan todas las actividades del paso 3 "Aprobación" del numeral 2.

El integrante de la Red Local, no debe pagar por el proceso de diagnóstico ya que debe estar participando en el SIAG o SAI.

4. COSTOS DE SUSCRIPCIÓN Y MEMBRESÍA POR SER MIEMBRO DE LA RFR

Si la Institución postulante es aceptada como miembro de la RFR, debe cancelar una cuota de suscripción¹ y mensualmente una membresía acorde a la siguiente tabla: (Ajuste cada año de acuerdo a crecimiento de cartera).

¹ La cuota de suscripción es un valor equivalente al de la membresía mensual que se cobra por una sola vez a la aceptación de la Institución como miembro de la RFR.

APORTE MIEMBROS 2011			
NIVELES DE INSTITUCIÓN POR CARTERA DE CRÉDITO MICROEMPRESARIAL ²	PORTE MENSUAL MÍNIMO		
	FIJO	VARIABLE	TOTAL
Menor de \$5 millones	180	0	180
Entre \$5 a \$ 20 millones		30	210
Entre \$20 a \$50 millones		90	270
Entre \$50 a \$100 millones		210	390
Mayor a \$100 millones		270	450
ONG apoyo a microfinanzas		20	200

Cuadro aprobado vigente para el año 2011

Para el caso de las redes regionales que son parte de la RFR, se aplica el siguiente mecanismo de cálculo:

- Un aporte institucional equivalente a la cartera total consolidada de sus miembros aplicando el cuadro de "APORTE MIEMBROS 2011". Se excluye de este total las instituciones que son parte de la red regional y de la RFR al mismo tiempo, pues con su aporte a la RFR ya acceden a todos los deberes y derechos.
- Un aporte adicional por cada institución miembro de la red local de acuerdo al siguiente cuadro. Se excluye a las instituciones que son parte de la red regional y de la RFR al mismo tiempo, pues con su aporte a la RFR ya acceden a todos los deberes y derechos.

Aporte Adicional por No. Miembros Redes Locales	
Niveles de Institución miembros de Redes por cartera de crédito	Aporte mensual adicional por cada Institución
Menor de \$500.000	15
De \$500.001 a \$2.000.000	30
De \$2.000.001 a \$5.000.000	50
Mayor a \$5.000.000	Debe ser miembro directo

² La cartera de crédito microempresarial rige para las instituciones que se encuentran reguladas por un ente de supervisión que define la manera de clasificación. Para las que no tienen regulación se toma la cartera total.



- c) Si una institución miembro de una red regional supera la cartera de \$5 millones se realizarán las gestiones para que forme parte directa de la RFR, ya que la política de admisión de redes regionales como miembros responde a la necesidad de buscar procesos de fortalecimiento a instituciones pequeñas que están en proceso de consolidación, brindándoles la oportunidad de acceder a los servicios de la RFR en condiciones similares a los miembros, por medio de su red regional.

5. BENEFICIOS DE SER MIEMBROS DE LA RFR

- Representación directa de los intereses de los miembros de la RFR en el diálogo político e interinstitucional para el desarrollo de las microfinanzas.
- Para garantizar y promover la transparencia de información, se publicará el perfil Institucional de los miembros en el boletín microfinanciero trimestral de la RFR y en el Mix Market que es el recurso número uno en información financiera y social de las Instituciones de microfinanzas alrededor del mundo.
- Acceso a programas de capacitación, pasantías, asistencias técnicas, gestión de desempeño social y otros productos a precios diferenciados por ser miembro de la RFR.
- Acceso a información permanente y actualizada en temas tributarios que afectan al sector de las microfinanzas.
- Acceso a información de interés relacionada a microfinanzas a través de la revista semestral de la RFR y otras publicaciones que se generen.

6. COMPROMISOS AL SER ACEPTADO COMO MIEMBRO DE LA RFR

Al ser aceptado como miembro de la RFR la Institución se compromete a:

- Acatar y cumplir las disposiciones de los estatutos y resoluciones de los órganos directivos de la RFR.
- Proporcionar la información que le sea requerida por la RFR para completar su expediente administrativo.
- Las Instituciones no reguladas deben ingresar al Sistema de Apoyo Gerencial y formalizarlo con la firma del convenio de este servicio.
- Cancelar oportunamente las cuotas de suscripción, ordinarias y/o extraordinarias que resuelva la Asamblea General o el Directorio de la RFR.

Las instituciones interesadas pueden enviar su solicitud o pedir mayor información en:

RED FINANCIERA RURAL

Pasaje El Jardín E10-06 y Av. 6 de Diciembre; Edf. Century Plaza 1, piso 8

Telf: 33 33 091; 33 33 551. Email: desarrolloymercadeo@rfr.org.ec, Quito.

MIEMBROS DE LA RED FINANCIERA RURAL



INSTITUCIONES QUE NOS RESPALDAN





RED FINANCIERA RURAL

Microfinanzas para todos

Manual Visual Red Financiera Rural

ÍNDICE

CAPÍTULO I4
Marca5
Geometrización6
Colores7
Positivo y Negativo8
Escala de Grises9
Reducción Mínima10
Tipografía11
CAPÍTULO II12
Usos Correctos13
Usos Incorrectos16
CAPÍTULO III20
Papelería Básica21

EMPRESA



La Red Financiera Rural (RFR), es una Corporación Civil de derecho privado sin finalidad de lucro, que integra a diferentes Instituciones enfocadas en facilitar y potencializar el acceso a servicios microfinancieros del área rural, urbana y urbano marginal del Ecuador. Fue creada el 3 de junio 2000 por 19 miembros fundadores y desde su inicio se ha constituido en una organización abierta al ingreso de instituciones de microfinanzas, cuyo objetivo principal es la expansión y profundización de los sistemas microfinancieros.

La RFR cuenta con 40 miembros entre los que se encuentran ONG's, Cooperativas de Ahorro y Crédito e Instituciones Financieras Especializadas, todas ellas trabajando por el desarrollo de las microfinanzas rurales y urbano marginales en el país, constituyéndose la RFR en el referente de las microfinanzas en el Ecuador.

A septiembre de 2008 los miembros de la RFR tienen un total de cartera en microfinanzas de 1'048.371.988 millones de dólares, atendiendo a más de 598 mil microempresarios de los cuales más del 50% son mujeres.

CAPÍTULO I

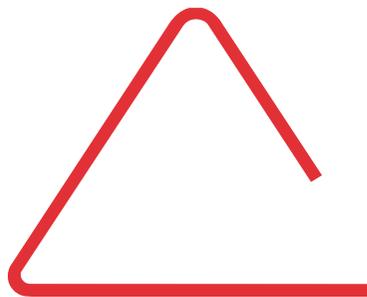
Desarrollo de Marca

MARC

A



Isotipo



Logotipo



Marca

La marca fue creada bajo el concepto de integración, puesto que es lo que la organización realiza.

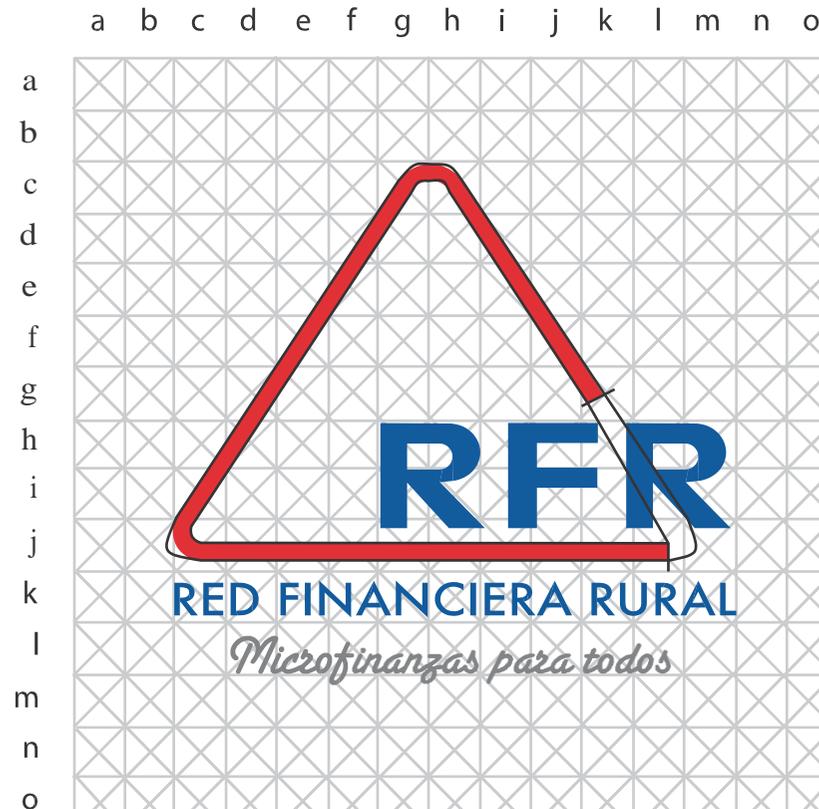
Tiene un isotipo que es un triángulo que connota la ayuda a todos los sectores y busca el crecimiento de la misma.

El logotipo tiene una tipografía palo seco que demuestra lo sólida que es la organización.

GEOMETRIZACIÓN



Geometrización en malla



Geometrización

La marca está diseñada bajo una figura geométrica, que es el triángulo para demostrar la seriedad de la organización.

Se la creó en una malla a x o en donde el isotipo va de c a l en horizontal y vertical va de c a j. Éste tiene un primer corte de 45° y un segundo corte de 90°, el cual genera un cierre virtual.

COLORES



Pantones



Pantone 1797 C



Pantone 287 C



Pantone 424 C

Cuatritomà



c: 0%
m: 100%
y: 99%
k: 4%



c: 100%
m: 68%
y: 0%
k: 12%



c: 0%
m: 0%
y: 0%
k: 61%

Color

La marca cuenta con tres colores que representan seguridad, confianza y trabajo, ya que son sobrios y serios.

POSITIVO Y NEGATIVO



k: 100%

ESCALA DE GRISES



k: 70%

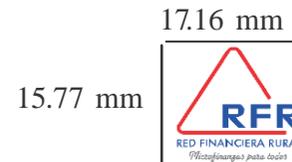


k: 85%



k: 61%

REDUCCIÓN MÍNIMA



Reducción

La marca podrá ser reducida hasta 15.77 milímetros de alto; de ancho es 17.16 milímetros ésta medida es justa para ser entendible y legible.

Esta medida podrá ser utilizada en todo tipo de material que la empresa considere.

TIPOGRAFÍA

Tipografía Principal

Familia de la FUTURA

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O
P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l m n ñ o p q r
s t u v w x y z

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

! “ · \$ % & / () = ? ¿ ^ ç ¨ ; : , . -

Tipografía Secundaria

Familia Arial

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O
P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l m n ñ o p q r
s t u v w x y z

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

! “ · \$ % & / () = ? ¿ ^ ç ¨ ; : , . -



Tipografía

La tipografía que se empleó en el logotipo es la Futura Medium, como consuecencia se ha designado a toda la familia de la futura como tipografía principal de la empresa y la cual deberá ser empleada en todos los artes.

Para textos internos se ha designado la familia de la arial la cual es una tipografía común y se encuentra en armonía con la tipografía principal.

CAPÍTULO II

Usos de la Marca

USOS CORRECTOS



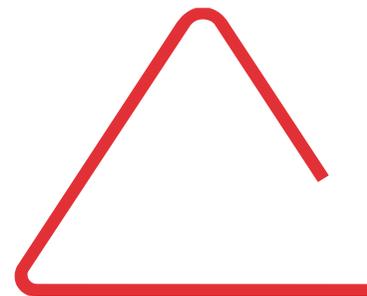
Forma



Posición



Isotipo



Manual Visual Red Financiera Rural

Forma

La marca deberá ser respetada en su forma, es decir, no podrá ser modificada de ninguna manera ni hacerla ninguna variación. En caso de querer agrandarla o achicarla deberá hacerlo a través de escalas o proporcionalmente.

Posición

La marca tiene un equilibrio establecido por lo tanto no es permitido mover ningún elemento del mismo. El isotipo es un elemento establecido el cual bajo ningún concepto podrá ser modificado.

USOS CORRECTOS



Color



Pantones



Pantone 1797 C



Pantone 287 C



Pantone 424 C

Cuatritomía



c: 0%
m: 100%
y: 99%
k: 4%



c: 100%
m: 68%
y: 0%
k: 12%



c: 0%
m: 0%
y: 0%
k: 61%

Color

La marca tiene colores establecidos los cuales no podrán ser modificados ni cambiados tanto en tono como en tinta.

USOS CORRECTOS



Fondo



Fondo

La marca podrá ir en fondos de colores planos que sean suaves y que se relacionen con la actividad de la empresa. Cuando la marca deba ir en fondos corporativos, como es el caso del azul, rojo y gris ésta deberá ser cambiada a blanco o en caso del gris suave la palabra “microfinanza para todos” será de color blanco. En caso del fondo azul existen dos posibilidades: la marca todo en blanco o puede ir sólo el logotipo en blanco.

USOS INCORRECTOS



Forma



Manual Visual Red Financiera Rural

Forma

En ningún concepto se podrá deformar la marca de ninguna manera que afecte sus medidas reales.

No es permitido usar parte de la marca, siempre debe estar toda completa.

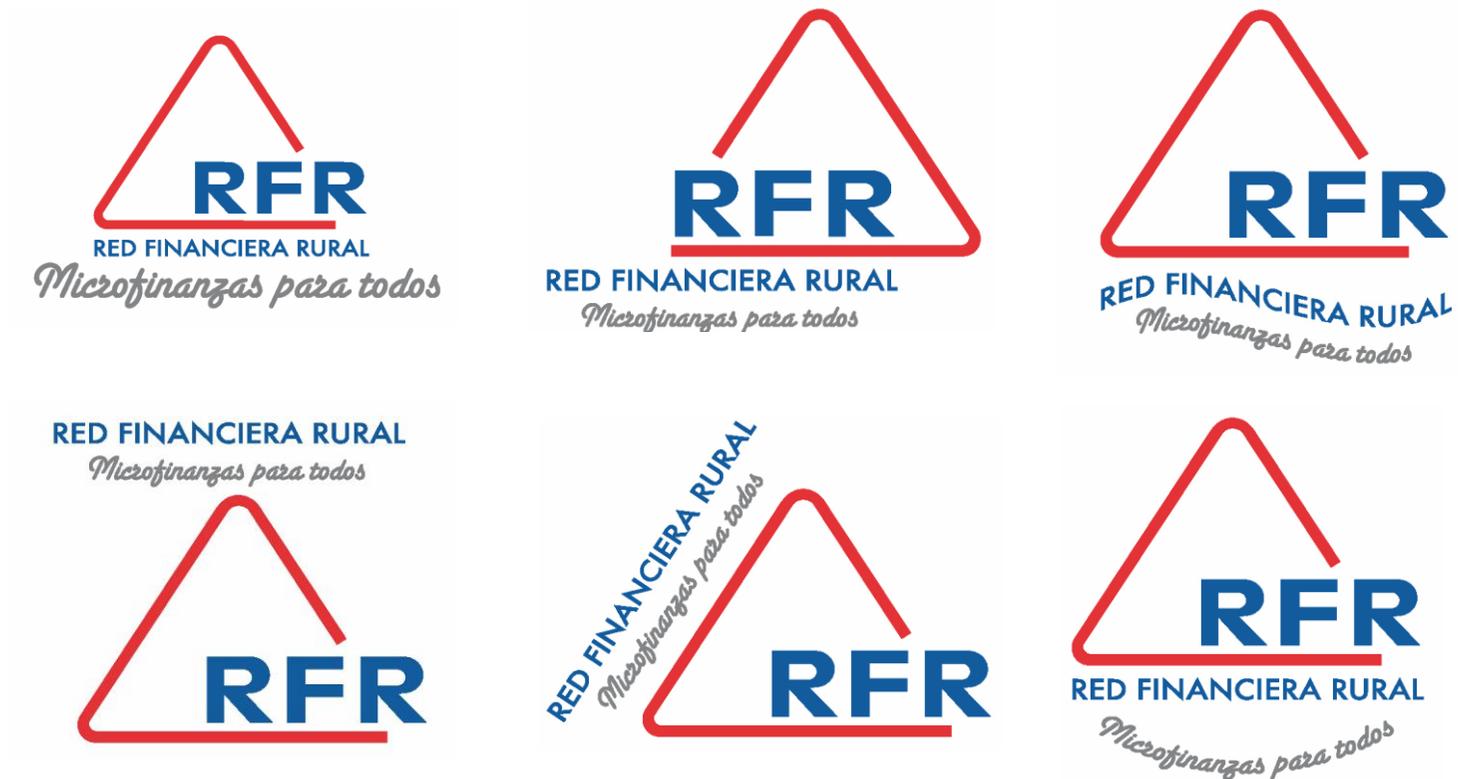
El isotipo no podrá ser modificado ni alterado, deberá mantener la forma establecida.

La marca no podrá ser virada en ningún grado ni tampoco podrá tener sombra debido a que pierde legibilidad

USOS INCORRECTOS



Posición



Posición

El logo está diseñada bajo un equilibrio establecido, por lo tanto, no podrá ser modificado.

No se podrá poner el logotipo ni arriba ni a un lado del isotipo, tampoco se podrá hacer ningún tipo de curvaturas al mismo.

El isotipo siempre deberá estar al lado izquierdo no rellejado.

“Microfinanza para todos”, nunca podrá ser más grande que el resto de la tipografía.

USOS INCORRECTOS



Color



Color

El color no podrá ser modificado bajo ninguna circunstancia en caso de tener un fondo que lo requiera deberá ser vaciado a blanco o regirse al uso correcto de fondo.

USOS INCORRECTOS



Fondo



Fondo

La marca no podrá ir sobre fondos fuertes ni sobre texturas. De ninguna manera podrá ir sobre colores tierra ya que opacan a la marca y la hacen poco legible.

En caso de querer usarla sobre fondos corporativos deberán registrarse a usos correctos del fondo.

CAPÍTULO III

Papelería Básica

PAPELERÍA BÁSICA

Tarjeta de Presentación

TIRO



RETIRO



Tarjeta

La tarjeta tiene una medida de 85 mm de ancho y de alto tiene

quepa en cualquier portadocumentos.

PAPELERÍA BÁSICA

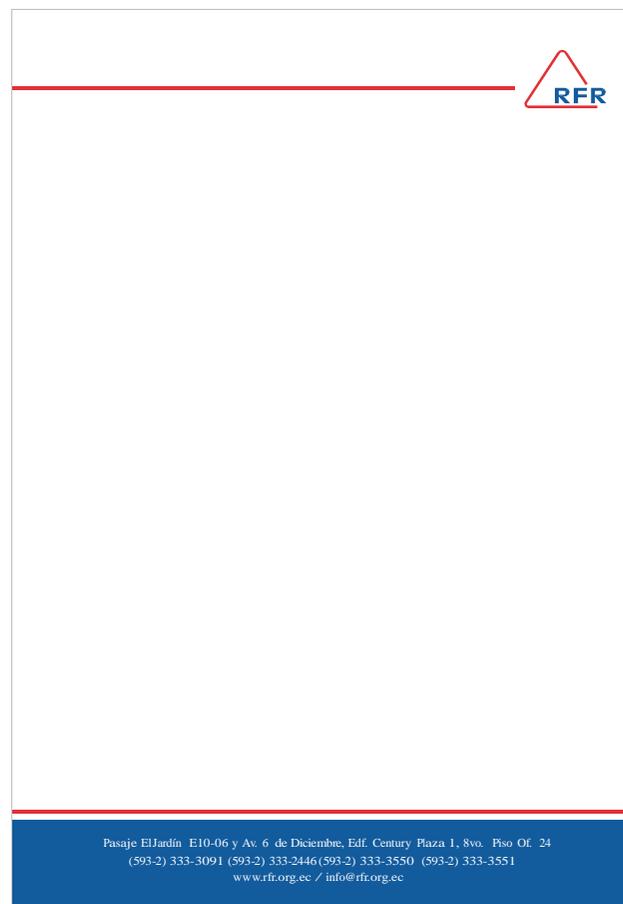


Hoja Membretada

OPCIÓN 1



OPCIÓN 2



Hoja

Esta hoja mide de ancho 210 mm y de largo 297 mm, es decir, el tamaño de una A4.

La opción dos que se presenta es para ser usada cuando la cantidad de texto sea extensa.

Para fines de esta presentación la hoja está escalada en un 40%.

Esta hoja podrá ser usada para cualquier oficio corporativo y podrá ser impreso a tres colores.

PAPELERÍA BÁSICA

Sobre Carta



Sobre

El sobre carta esta diseñado para que quepa una hoja A4 por eso sus medidas del cuadrante central son 240 mm de ancho y de largo 100 mm.

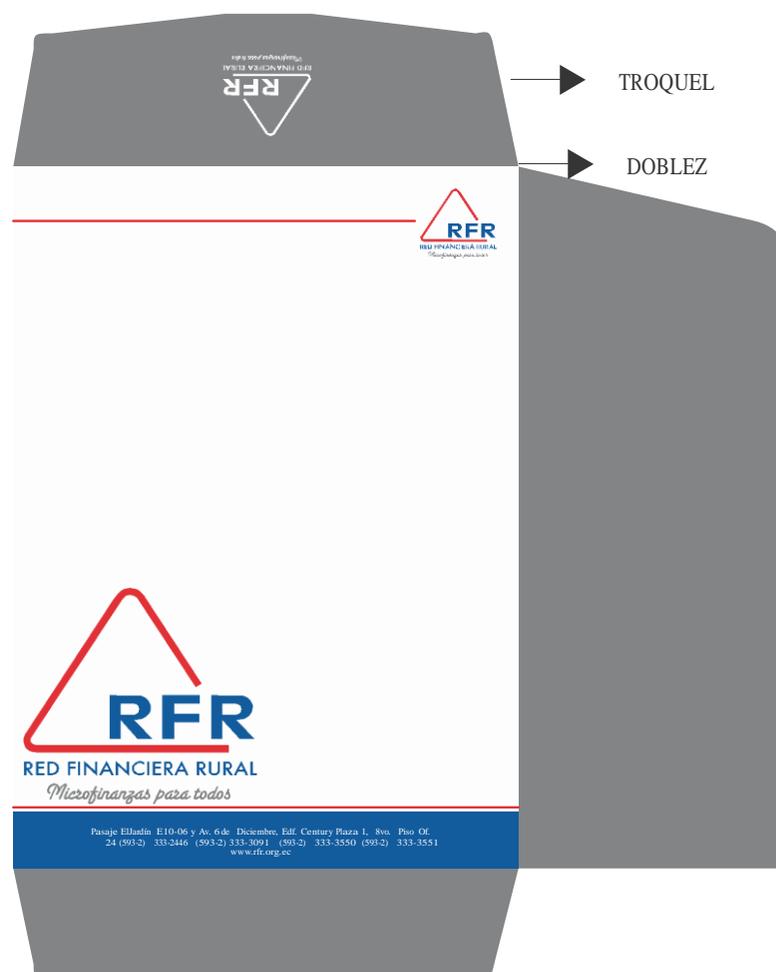
Para fines de esta presentación este arte está escalado en un 40%.

El sobre podrá ser usada para cualquier oficio corporativo y podrá ser impreso a tres colores.

PAPELERÍA BÁSICA



Sobre Manila



Sobre

El sobre manila está diseñado para que quepa una hoja A4 sin ser doblada para lo cual tiene las siguientes medidas, de ancho 268 mm y de largo 370 mm

Para fines de esta presentación la hoja está escalada en un 25%.

Esta sobre podrá ser usada para cualquier oficio corporativo y podrá ser impreso a tres colores.

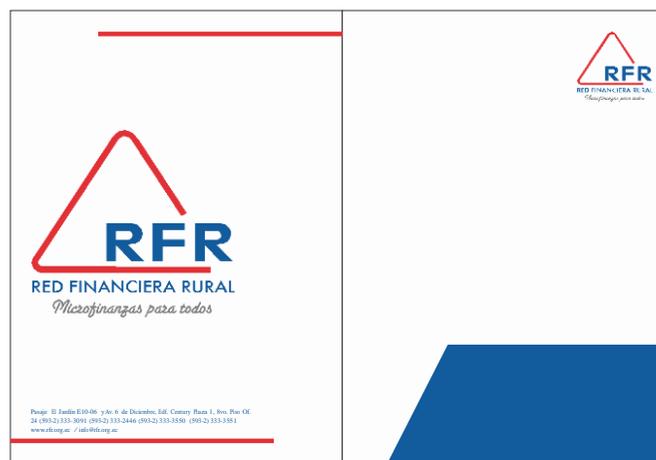
PAPELERÍA BÁSICA

Carpeta Corporativa

Tiro



Retiro



Manual Visual Red Financiera Rural



Carpeta

La carpeta corporativa esta diseñada para que quepa una hoja A4, por lo tanto, su medidas de cada cara es de 200 mm x 300 mm.

Para fines de esta presentación este arte está escalado en un 20%.

La carpeta podrá ser usada para cualquier oficio corporativo y podrá ser impreso a tres colores.

¿QUIENES SOMOS?



“La Red Financiera Rural (RFR) es una organización que agrupa Instituciones de Microfinanzas, su trabajo se enfoca en facilitar y potencializar el acceso a servicios microfinancieros con el fin de expandirlos hacia la población rural y urbana como una alternativa sostenible de lucha contra la pobreza”

Somos una institución legalmente establecida en Ecuador desde el año 2000 como una Corporación Civil de derecho privado, sin finalidad de lucro. Desde su inicio se ha constituido en una organización abierta al ingreso de Instituciones de Microfinanzas.

La RFR trabaja con varias instituciones quienes a su vez cuentan con una representación de cerca del 45% del total de microempresarios existentes en el Ecuador.

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

ÁMBITO DE ACCIÓN



Representar los intereses de los miembros de la RFR en el diálogo político e interinstitucional para el desarrollo de las microfinanzas.



Profundizar el mercado de microfinanzas a través de la transparencia de información, desarrollo de productos y esquemas de fondeo.



Fortalecer a las IMF miembros con productos y servicios que satisfagan la mejora de sus sistemas de gestión, por medio de Capacitación y Asistencia Técnica.

Somos la Red Nacional de Instituciones orientadas al desarrollo de las microfinanzas, que representa sus intereses comunes, incide en políticas, apoya el fortalecimiento de sus miembros, fomenta la transparencia de la información financiera y social, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable del Ecuador.

En el 2012 la RFR será la organización referente que integra, apoya y representa a instituciones diversas que facilitan, amplían y potencian el acceso a servicios financieros a sectores vulnerables de la población, contribuyendo al mejoramiento de sus condiciones de vida.

LOGROS OBTENIDOS

El esfuerzo realizado por la RFR le ha permitido ser reconocida a nivel nacional e internacional superando sus metas cada día. El desarrollo social y económico del país, ha facilitado el acceso a servicios financieros y el desarrollo de las microfinanzas, todo este esfuerzo conjunto en asesoría, gestión y fortalecimiento administrativo, han permitido que la RFR obtenga:



En el 2007 y 2008 el primer lugar como “Red del Año” de SEEP Network.

En noviembre de 2008 obtuvo uno de los primeros lugares en la Plataforma Europea de Microfinanzas.

MAPA DE PRODUCTOS Y

PRODUCTOS Y SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
Incidencia y Representatividad	<ul style="list-style-type: none">• Incidencia ante organismos, sectores y gobierno buscando un entorno adecuado para las microfinanzas• Representatividad ante organismos de gobierno, fuentes de fondeo y proyección nacional e internacional• Reportes e información en medios de comunicación
Revista semestral de Microfinanzas	<ul style="list-style-type: none">• Información periódica relacionada con el sector
Página Web	<ul style="list-style-type: none">• Información laboral (ofertas y referencias)• Biblioteca• Estadísticas• Base de consultores• Publicaciones• Noticias• Eventos
Informes y Calificaciones de Desempeño Financiero	<ul style="list-style-type: none">• Informe individual• Informe personalizado
Informes de Gestión de desempeño Social	<ul style="list-style-type: none">• Desempeño social –GDS• Auditoría social - SPI• Medición de pobreza - PPI
Boletín Estadístico Financiero, Social y de Mercado	<ul style="list-style-type: none">• Informe trimestral de indicadores financieros de los miembros de la RFR• Informe semestral de indicadores sociales de miembros de la RFR
Acceso a publicación en Microfinance Information Exchange (MIX)	<ul style="list-style-type: none">• Publicación de perfiles institucionales (financiero y social)
Acceso a Buró de Crédito	<ul style="list-style-type: none">• Convenio de servicios para acceso preferencial• Información comparativa de mercado

Titularización de Cartera como Mecanismo Alternativo de Fondeo

- Proceso sindicado con varios aportantes que disminuye costos
- Herramienta innovadora en el sector de las microfinanzas
- Posibilidad de contar con aportes de donantes e inversiones de organismos internacionales

Sistema de Apoyo Gerencial (SIAG)

Sistema de Adecuación Inicial (SAI)

- Seguimiento y soporte para la adecuación y cumplimiento de normativas legales y buenas prácticas en Instituciones de Microfinanzas (IMF)

Formación y Capacitación

- Programas de formación con aval académico
- Capacitaciones IN HOUSE
- Seminarios talleres nacionales
- Seminarios talleres internacionales
- Postgrados en microfinanzas
- Programa de alta dirección para IMF (INCAE)
- Foros de discusión
- Foro Ecuatoriano de Microfinanzas
- Foros virtuales
- Pasantías nacionales e internacionales

Asistencia Técnica

- Modelo de gestión de la excelencia
- Gestión integral de procesos
- Administración de recursos humanos
- Estrategias de comunicación y mercadeo
- Planificación estratégica y operativa
- Gestión de tesorería para IMF
- Presupuestación en IMF
- Estudios de pobreza
- Diseño, revisión y reingeniería de procesos
- Tecnologías y metodologías crediticias
- Estudios de mercado utilizando la metodología de MICROSAVE
- Gestión integral de riesgos

MAPA DE PRODUCTOS Y

Asistencia Técnica

- Implementación del balanced scorecard
- Costeo de productos y servicios financieros
- Gobierno corporativo
- Otros bajo demanda

Crédito Asociativo

- Fondeo de segundo piso para organizaciones y empresas asociativas rurales, a través de IMF

Información de interés en Microfinanzas

- Difusión de información de interés de Microfinanzas

Asesoría Legal

- Acceso a consultas especializadas a través de alianzas con estudios y expertos

Microseguros

- Seguro de vida por cualquier causa
- Seguro de vida por accidente
- Seguro de incapacidad total o permanente
- Seguro de gastos funerarios
- Seguro desgravamen
- Otros a desarrollar en función de requerimientos propios
- Acceso a convenio con costos especiales, implementación, monitoreo y capacitación

Proyecto de Tecnología – CGAP a través de modelo ASP (proveedor de servicios de aplicativos)

- Modelo de proveedor único de servicios tecnológicos para varias IMF (ASP)
- Estandarización del CORE financiero
- Disminución de costos transaccionales en las IMF
- Actualización permanente de
- Tecnología y aplicativos

Desarrollo de Nuevos Productos

- Estudios, pilotos e implementaciones de productos de interés requeridos por las IMF



